

في إطار العقيدة الإسلامية

تأليف

د/ السيد عبد الحميد مرسي



بسم الله الرحمن الرحيم

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى :

﴿يَاۤءَيُّهَا ٱلَّذِينَ آمَنُوٓا اَطِيعُوا ٱللهَ وَاَطِيعُوا ٱلرَّسُولَ وَاُولِى الْاَمْرِ مِنْكُمْ﴾ .

(النساء : ٥٩)

﴿وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ اَئِمَّةً يَهْدُونَ بِاَمْرِنَا لَمَا صَبَرُوا ، وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ﴾ .

(السجدة : ٢٤)

مقدمـــة

إن صلتى بموضوع هذا الكتاب صلة وطيدة ترجع إلى أكثر من خمسة وأربعين عاماً ، مارست خلالها القيادة العسكرية ، علماً وعملاً وتدريباً بالقوات المسلحة ثم اختيار القادة وتدريبهم فى النواحى الادارية والاجتماعية والتربوية بجمهورية مصر العربية وبالمملكة العربية السعودية . ومن أجل هذا كنت أشعر أثناء اعداد الكتاب بأنى أعبر عن خبراتى وتجاربى خلال هذه الفترة .

والحديث عن القيادة حديث لا يمل ، ويملأ الأسفار والمجلدات ، ولكن الهدف من اعداد هذا الكتاب هو التركيز على مناقشة القيادة فى ظل الأسس والمبادىء والقيم الاسلامية . وقد حاولت أن أعرض الموضوع فى خمس فصول ... فيتناول الفصل الأول «المفهوم العلمى للقيادة» .. فيناقش القيادة كظاهرة اجتماعية مستنداً إلى آيات من القرآن الكريم وأحاديث نبوية ، ثم تعرضت لتعاريف القيادة من وجهات النظر المختلفة ، وعرض أهم نظريات القيادة ، والعوامل التى تسهم فى تحديد وظائف القيادة ، ومهمة القائد .

واختص الفصل الثانى بمناقشة «القيادة الادارية» ، من حيث توضيح مفهومها ، وشرح مهمة القائد الادارى ، ومكونات

(عناصر) القيادة ، وأنماط القيادة ، والأسلوب الناجح للقيادة ، والسلوك القيادى .

وفى الفصل الثالث ركزت على مناقشة «القيادة الادارية فى الاسلام» من حيث مقومات القيادة من النواحى السياسية ، والانسانية ، والفنية . وقد تناولت كلا من هذه الجوانب بالشرح والاستناد إلى الآيات القرآنية والأحاديث النبوية والأحداث الاسلامية .

وفى الفصل الرابع تطرقت إلى «اختيار القادة واعدادهم» ، فناقشت صفات القائد الناجح من واقع الدراسات والبحوث المختلفة ، ثم انتقلت إلى شروط الحاكم وواجباته من وجهة نظر الشريعة الاسلامية ، وعند مناقشة اختيار القادة عرضت تطبيقاً عملياً لاختيار القيادات اللازمة للعمل فى بنك فيصل الاسلامى ، وكنت قد اشتركت فى هذه العملية تخطيطاً وتنفيذاً . وبالنسبة لاعداد القادة ناقشت الوسائل المختلفة المستخدمة فى هذا الغرض .

واختص الفصل الخامس «بالقيادة الحربية» .. فتناولت صفات القائد العسكرى كما أبرزتها البحوث والدراسات العلمية ، ثم انتقلت إلى مناقشة صفات القائد العسكرى فى الاسلام مستشهداً بالرسول الكريم قائد جيش الاسلام الأول ، وأخيراً أبرزت مبادىء القيادة العسكرية من وجهة النظر الاسلامية .

والكتاب بهذه الصورة هو بحث متواضع واسهام علمى أرجو أن يحظى برضا القارىء . والله نسأل أن يوفقنا لخدمة الاسلام إنه سميع مجيب .

الفصل الأول
المفهوم العلمى للقيادة

مدخـــــل :

القيادة ظاهرة اجتماعية ذات جذور عميقة تتصل بطبيعة الانسان وتراثه الثقافى ومشاركته لمن حوله فى مجتمعه . فالوجود المشترك لشخصين أو أكثر يخلق نوعاً من الافتقار إلى من ينظم العلاقات القائمة بينهم . وفى هذه الحالة يتولى أحدهم القيادة . وقد يتولى الشخص القيادة إلى حين أو باستمرار ، ذلك لأن قيادة الجماعة تتغير بتغير مواقف الجماعة نفسها ولكنها تظل باقية ، وكل شخص «قائد» فى موقف ما ، ومقود أو «تابع» فى موقف آخر .. ولقد قرر رسول الله ﷺ هذا المبدأ حين قرر ضرورة وجود قائد للجماعة حتى ولو كانت صغيرة جداً . فقال عليه الصلاة والسلام :

«**إذا خرج ثلاثة فى سفر فليُؤَمِرُوا أحدهم**» .

إن طبيعة الحياة تجعل من حاجتنا إلى «قادة» أمرا لا بد منه .. ان للمجتمعات وحدات اساسية هى الافراد ، ووحدات تنظيمية هى الجماعات . ولا تنمو شخصية الفرد الا فى اطار الجماعة . وإذا كان الفرد هو الذى يملك زمام نفسه فى التفكير وفى العمل فهو فى الوقت نفسه لا يعيش بمعزل عن الآخرين ، إنه عضو فى جماعة :

كالأسرة والمدرسة ، وجماعة العمل ، والنادى ، والهيئة الاجتماعية ، والنقابة المهنية ، والتنظيم السياسى ، وغيرها . ومعنى هذا أن الهيئات الاجتماعية تتعدد فى المجتمع الواحد ، وأنه مهما يكن من طبيعة كل منها ـ كبيرة كانت أم صغيرة ـ فان لها قادتها . فلا يمكن لقائد أن يكون من جماعة يقودها ، وكذلك لا تكون جماعة منظمة من غير قائد .

إن الحياة الاجتماعية تتألف من علاقات إنسانية تفوق الحصر ، ومن ضروب كثيرة من النشاط لا حدود لها . والفرد ، إذ يتغير المظهر الاجتماعى من حوله ، إنما يقوم بتمثيل أو أداء ثلاثة أدوار أثناء تفاعله مع أفراد الجماعة التى ينتمى إليها . فهو يتصرف كفرد فى جماعة ، وكقائد جماعة .. معنى ذلك أن كل فرد إنما وهب من القدرة والاستعداد ما يمكنه من أن يكون له كيان شخصى ، وما يساعده على أن يسهم فى حياة الجماعات ، وأن يمارس القيادة . ولكن قدرة الفرد محدودة ومرهونة بما يحيط به من ظروف وعوامل ، حيث أن نمو مواهبه مرتبط بما يتاح له من فرص التدريب الذى يمارسه فى جماعته ، كما أن قدرته قد تتغير بتغير الجماعات وتطورها ، كما أن الفرد ذاته يتغير بتغير كشخص يتأثر بما حوله . وكذلك حال الجماعات والقيادات الجماعية ، إذ أنها تتغير بتغير الظروف المحيطة بها . أى ظروف الأفراد والجماعات .

ومن هذه الاعتبارات كلها يمكن القول بأنه لا بد من توجيه الجهود لتنمية العناصر الحيوية للمجتمع وهى الأفراد ، والجماعات ، والقادة . فليس هناك مجتمع ، مهما بلغت موارده ،

أن يتقدم وينمو ويتطور بغير هذه العناصر الثلاثة : الأفراد والجماعات والقادة . فالنمو الطبيعى للمجتمع إنما يأتى من داخله ، وقد يكون هناك حافز خارجى ، ولكن النمو نفسه هو تنظيم داخلى من أجل التوسع الخارجى . فالثقافة والعلم والنهضة الصناعية لا تخدم رفاهية الانسان الا إذا استخدمت لانعاش حياة المواطنين .

إن حياة الجماعة صارت مثار اهتمام بالغ بفضل ما أحرزته العلوم الاجتماعية من تقدم . إن الجماعة هى المزرعة الانسانية التى تنمو فيها المواهب الطبيعية للفرد ، وتنمو فيها شخصيته فى مجالات واسعة من النشاط الاجتماعى الذى تتجه إليه الجماعة . ومعنى ذلك أن الجماعة الصالحة ضرورية لكل مواطن حتى يمكنه أن يقوم بدور ايجابى لصالح المجتمع . فالمواطن الذى اكتملت شخصيته نتيجة التنشئة الاجتماعية لا يمكن أن يكون من صنع حياة الجماعة .. فالجماعة هى الخلية الأساسية للمجتمع ووحدته الطبيعية ، ولذلك نتجه إلى القول بأن «الأسرة» هى وحدة المجتمع ، وهى الخلية الأولى للمجتمع .

وتتطلب مشكلات الحياة أن يكون هناك قادة قادرون يعملون على مواجهتها وحلها ، كما أن الاتجاهات العلمية الحديثة تستلزم القيادة ببحوث جماعية حتى نسير على هديها فى التخطيط من أجل تنمية المجتمع ورفاهيته .. لذلك كان معنى القيادة الذى يلائم فكرة التقدم الاجتماعى ـ هو أنها وظيفة لتوجيه وسائل نمو الأشخاص والجماعات والمجتمعات . إن ممارسة مثل هذه القيادة يستلزم التحرر من الأثرة (الأنانية) مع الاهتمام برفاهية الأفراد ، والقدرة على إثارة

حوافز الفرد وطاقاته وتقويتها عن طريق اسهامه فى السعر المشترك من أجل تحقيق الأهداف البناءة[1] .

ولقد كرم الاسلام القائد خير تكريم ووضعه فى أسمى منزلة .. فحق القائد فى الطاعة وارد ومقرر فى أكثر من آية فى القرآن الكريم :

○ **﴿يَاأَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ﴾** (النساء : ٥٩)

○ **﴿وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ﴾** (آل عمران : ١٣٢)

○ **﴿وَمَنْ يُطِعِ اللَّهَ وَالرَّسُولَ فَأُولَئِكَ مَعَ الَّذِينَ أَنْعَمَ اللَّهُ عَلَيْهِمْ مِنَ النَّبِيِّينَ وَالصِّدِّيقِينَ وَالشُّهَدَاءِ وَالصَّالِحِينَ وَحَسُنَ أُولَئِكَ رَفِيقًا﴾** (النساء : ٦٩)

○ **﴿مَنْ يُطِعِ الرَّسُولَ فَقَدْ أَطَاعَ اللَّهَ﴾** (النساء : ٨٠)

○ **﴿وَمَنْ يَعْصِ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَيَتَعَدَّ حُدُودَهُ يُدْخِلْهُ نَارًا خَالِدًا فِيهَا وَلَهُ عَذَابٌ مُهِينٌ﴾** (النساء : ١٤)

○ **﴿فَاتَّقُوا اللَّهَ وَأَطِيعُونِ * وَلَا تُطِيعُوا أَمْرَ الْمُسْرِفِينَ * الَّذِينَ يُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ وَلَا يُصْلِحُونَ﴾** (الشعراء : ١٥٠ ـ ١٥٢)

ومن الحديث النبوى الشريف :

□ «عن ابن عمر رضى الله عنهما عن النبى ﷺ قال : «**على المرء المسلم السمع والطاعة فيما أحب وكره ، الا أن يؤمر بمعصية ، فاذا أمر بمعصية فلا سمع ولا طاعة**» (متفق عليه)

---

(١) سيد عبد الحميد مرسى . **العلوم السلوكية فى مجال الإدارة والإنتاج** . (القاهرة : العالمية للنشر . ١٩٧٨م) . ف ١٠ .

□ «**إنما الطاعة فى المعروف**»

(البخارى)

□ عن أبى هريرة رضى الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ : «**من أطاعنى فقد أطاع الله ، ومن عصانى فقد عصى الله ، ومن يطع الأمير فقد أطاعنى ، ومن يعصى الأمير فقد عصانى**»

(متفق عليه)

□ عن أبى بكرة رضر الله عنه قال : سمعت رسول الله ﷺ يقول : «**من أهان السلطان أهانه الله**» .

(رواه الترمذى)

□ عن ابن عباس رضى الله عنهما أن رسول الله ﷺ قال : «**من كره من أميره شيئا فليصبر ، فإنه من خرج من السلطان شبرا (أى خرج من طاعته ولو قليلا) مات ميتة جاهلية** » .

(متفق عليه)

□ «**من مات وهو مفارق للجماعة ، فانه يموت ميتة جاهلية**»

(رواه مسلم)

□ «عن ابن عمر رضى الله عنهما عن النبى ﷺ قال :
«**من خلع يداً من طاعة (أى خرج عنها بالخروج على الامام) لقى الله** يوم **القيامة ولا حجة له ، ومن مات وليس فى عنقه بيعة مات ميتة جاهلية (أى مات على الضلالة)** .

(رواه مسلم)

□ عن أبى هنيدة وائل بن حُجر رضى الله عنه قال : سأل سلمة ابن يزيد الجُعفِى رسول الله ﷺ ، فقال : يا نبى الله ، أرأيت ان

قامت علينا امراء يسألونا حقّهم ، ويمنعونا حقّنا ، فما تأمرنا ؟ فأعرض عنه ، ثم سأله ، فقال رسول الله ﷺ : «**اسمعوا واطيعوا ، فانما عليهم ما حملوا ، وعليكم ماحملتم**» . (رواه مسلم)

□ «**لا طاعة لمخلوق فى معصية الخالق**»

(رواه أحمد)[1]

---

(١) الأحاديث مأخوذة عن عز الدين بن بليق .**منهاج الصالحين من أحاديث وسنة خاتم الأنبياء والمرسلين** . (**بيروت : دار الفتح . ١٩٧٨م**) .

تعاريف القيادة ونظرياتها

يشهد عصرنا الحاضر تقدماً عظيماً فى العلوم الطبيعية ، وقف به عند مفترق الطرق ، فاما إلى فناء ودمار ، واما إلى بقاء وتقدم وازدهار . كما يشهد العالم فى الوقت الحاضر صراعاً مريراً بين اهتمامات سياسية واقتصادية مختلفة . ويلعب القادة فى هذا الصراع أدوارا خطيرة ، تجعل مصير الانسان مرتبطا إلى حد بعيد بتفاعلهم مع الشعوب فى مختلف المواقف . وتمتلىء حياتنا اليومية بالشواهد التى تدل على تقديرنا لأهمية الموضوع ، وعلى أن لدى الكثيرين منا فكرة معينة عن مظاهر القيادة وعوامل نجاحها أو فشلها قد تتفق أو قد تختلف عن آراء الآخرين . ولذلك ، فليس غريباً أن توجه عناية كبيرة إلى دراسة موضوع القيادة وإلى البحث عن أفضل الطرق لاختيار القادة وتدريبهم . وعلى أى الحالات فانظاهرة القيادة والتبعية أصبحت من أهم الظواهر فى مجال العلاقات الانسانية .

ويبدو موضوع «القيادة» من أكثر الموضوعات من حيث البحوث والدراسات التى تمت بصددها ، وإن كانت أقلها فهما وادراكاً . ويتضح هذا الرأى من خلال أحد المراجع الذى ضم حوالى ١٥٠ صفحة تشتمل على المراجع التى تعرضت لبحوث «القيادة» متضمناً حوالى ٢٥٠٠ عنوانا لبحوث ونتائج عن

الدافعية . وعلى الرغم من ذلك فان الفصل الأخير من هذا الكتاب بعنوان «توجيهات للبحوث المستقبلة» اختتم مناقشة الموضوع بقوله «طالما ان فهم موضوع القيادة مستمر فانها مجرد بداية»[1] . ويؤيد هذا الرأى مراجع أخرى[2] .

وتعتبر «القيادة» جزءاً هاماً من العملية الادارية ، الا أنها ليست كل شيء فيها ، فالمدير يخطط وينظم بالاضافة إلى عمله فى توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف . فقدرة القائد على التأثير فى الآخرين وجذبهم إليه ليست ضماناً كافياً على أنه يتجه بهم إلى الاتجاه الصحيح . وهذا يعنى أن قائداً قوياً يمكن أن يكون مديراً ضعيفاً نظراً لسوء تنظيمه[3] . والواقع أن القيادة تتضمن أيضاً التخطيط والتنظيم ، ولا تقتصر على التوجيه فقط ، وهذا ما سنناقشه فيما بعد عندما نتعرض لصفات القائد الناجح .

ومن الصعوبات التى واجهت الباحثين فى موضوع القيادة صعوبة الفصل بين ما يجب أن تكون عليه القيادة وبين العوامل التى تسهم فى ظهور قيادات من أنواع معينة ، وكذلك صعوبة الفصل بين العوامل المحددة لكفاءة الجماعة وبين الطريقة التى يجب أن تعمل بها الجماعة . ومن الواضح أنه لا يمكن طرح القيم جانباً ، حيث أن

---

(١) R. Stogdill; Handbook of Leadership. (N.Y.: Free Press, 1974).

(٢) B. Karmel; "Leadership: A Challenge to Traditional Research Methods and Assumptions." Academy of Mgmt. rev., July 1978, p. 457

(٣) سيد عبد الحميد مرسى ومحمد اسماعيل يوسف (ترجمة) . **السلوك الإنسانى فى العمل** (القاهرة : دار نهضة مصر للطباعة والنشر . ١٩٧٤) . ص ١٣٨ .

أى تقييم لأداء الجماعة يتطلب بعض الحكم على الحالات الجماعية المرغوب فيها مثل شعور الأفراد بالرضا ، ونوع العلاقات الشخصية بين الأعضاء وفعالية حركة الجماعة ، وما أشبه .

ومن هذه الصعوبات أيضاً ، عدم اتفاق الباحثين على تعريف مقبول للمصطلحين «القائد» «والقيادة» . فالبعض يرى أن القيادة خاصية من خصائص الجماعة ، وهى مرادفة فى معناها للمكانة أو لمركز معين أو وظيفة معينة ، أو القيام بأنواع معينة من النشاط تهم الجماعة . فالقائد فى نظرهم هو الذى يتسم بخصائص شخصية معينة مثل السيطرة ، أو ضبط النفس ، أو مميزات جسمية معينة مثل الطول أو اللياقة البدنية ، أو المظهر العام ، وغير ذلك من المميزات [1] .

ويمكن تعريف «القيادة» بصفة عامة بأنها فن التأثير على الآخرين ، أى «تلك العملية التى تتميز بالتأثير على الناس حتى يكدوا ويكافحوا عن رغبة أكيدة صادقة لتحقيق أهداف الجماعة» . ويمكن تجسيم هذا المفهوم بحيث لا يقتصر على الرغبة الشخصية فقط ، بل يتضمن أيضاً الحماس والثقة . «فالحماس» يعكس الحمية والاخلاص والاندماج فى تنفيذ العمل المطلوب ، بينما تعكس «الثقة» الخبرة والقدرة الفنية . فالقيادة تعنى «التوجيه» «والادارة» «والتقدم» ... «والاستمرار» . فالقادة يقومون بمهامهم القيادية لمعاونة الجماعة على تحقيق أهدافها فى إطار أقصى طاقاتها

---

(١) لويس كامل مليكة . **سيكولوجية الجماعات والقيادة** (ط ٣) . (القاهرة : مكتبة النهضة المصرية . ١٩٧٠) . ص ٢٤٧ .

وامكاناتها [١] .

وهناك تعريف آخر للقيادة وضعه «كاتز» و «كان» [٢] يختلف عن السابق ذكره ولكن له دلالته . فهما ينظران إلى القيادة من حيث انطباقها على المنظمات الرسمية باعتبارها «القوة التأثيرية على العاملين أثناء أداء الواجبات اليومية» . وبمعنى آخر فان الدور التنظيمى للقيادة يتضمن تحديد الأهداف والتخطيط لتحقيق الأهداف المنشودة . ويشمل هذا التعريف أيضاً امداد المنظمة بالمعلومات اللازمة للقادة حتى يمكنهم أداء أدوارهم .

وسنحاول فيما يلى تلخيص أهم نظريات القيادة :

١ ـ نظرية «الرجل العظيم» (القائد الاسطورى) :

وهى من النظريات الأولى فى القيادة ، وتفترض أن التغيرات فى الحياة الجماعية والاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذوى مواهب وقدرات غير عادية . وقد سادت هذه الفترة تصورات المفكرين والفلاسفة للقدرات الشخصية الفذة للقادة وما خصوهم به من قدرات اسطورية خارقة تفوق كثيراً ما يتصف به الانسان العادى ، كالقدرة على معرفة ما يجرى فى عقول الآخرين واستقراء المستقبل . أى أن القائد فى نظرهم انسان فائق الطاقات والقدرات ، وكثيراً

---

(١) H. Koontz, et. a.; Management "7th ed." (London: AoGraw-Hill, 1980), p. 661.

(٢) D. Catz, and R. Kahn; The Social Psychology of Organizations, "second ed.", (N.Y.: Wiley 1978), ch. 16.

ما كانت تنسج الأساطير حوله وحول سلوكه ومهاراته وقدراته حتى يتحقق ما يمكن أن نسميه «مفهوم القائد الاسطورى» فى علاقات القادة مع الأتباع .

ولما كانت طرق البحث العلمى وأساليبه بمعناها المتعارف عليه الآن غير متوافرة فى ذلك الوقت ، فقد ارتبط تفسير المفكرين لسلوك القادة بتعريفهم النظرى الفلسفى لسلوك القادة ، ونظروا إلى صفات القادة على أنها موروثة عن الآباء ولا تكتسب من البيئة والممارسة والتدريب والخبرة . ولكن التطور الاجتماعى والاقتصادى والسياسى فى المجتمعات المختلفة أدى إلى انفتاح اجتماعى متزايد ، مما أدى بدوره التى التشكك فى المفاهيم التى تفسر السلوك الانسانى ، مما كان أرضاً خصبة لظهور حركة الادارة العلمية ومفاهيمها[١] .

٢ ـ نظرية السمات :

اهتمت البحوث الأولى فى القيادة بدراسة مميزات القادة من النواحى الجسمية أو العقلية أو سمات الشخصية . وقد استعرض «ستوجديل»[٢] البحوث التى نشرت عن العوامل الشخصية المتعلقة بالقيادة ، وشملت هذه الدراسات جماعات مختلفة ، فوجد فى بعضها أن القادة أطول قامة ـ إلى حد ما ـ عن غيرهم ، واضخم حجماً ، وأصح بدناً ، وأحسن مظهراً ، وأذكى ـ إلى حد ما ـ

---

(١) سيد عبد الحميد مرسى . **العلوم السلوكية فى مجال الإدارة والإنتاج** . ص ٢٩٣ ـ ٢٩٤ .

(٢) R. Stogdill; "Personal Factors Associated with Leadership." J. Psychol., 1948 25, 35- 71 .

عن باقى الأفراد . وأننا نتوقع كذلك أن يكون القادة أكثر ثقة بأنفسهم عن غيرهم وأكثر اندماجاً فى النشاط الاجتماعى ، وأقوى عزيمة ، وأقدر على المبادأة ، والمثابرة ، وأكثر سيطرة ، وأعلى طموحاً ، وأكثر مرحاً ، وأفضل توافقاً عن غيرهم . وسنناقش الآن أهم هذه النتائج ..

(أ) **الذكاء** : نظراً لأن الكثير من السلوك الفردى والجماعى يتضمن حلاً للمشكلات ، كما أن وجود مشكلة جماعية هو أحد الشروط اللازمة لقيام القيادة ، فليس بغريب أن يكون «الذكاء» بصفة عامة أحد العوامل المهمة فى القيادة . وتشير احدى النتائج الطريفة التى توصلت إليها البحوث فى هذا المجال أن القادة يجب الا يفوقوا الاتباع كثيراً فى ذكائهم ، حيث أن الفروق الكبيرة قد تعوق قيام علاقات قيادية ، حيث أن هذه الفروق الشاسعة قد تقلل من احتمال توحد الغرض أو الهدف فيما بين الأفراد . ويقدر أحد هذه البحوث أن نمط القيادة قد ينهار إذا زاد معامل ذكاء القائد أكثر من ٣٠ نقطة عن متوسط معامل ذكاء الأتباع[١] وتشير دراسات عن ذكاء العباقرة فى الماضى إلى احتمال وجود علاقة بين مجال القيادة (ثقافية أو سياسية مثلاً) ، وبين الفرق بين نسبة ذكاء القائد واتباعه .

وهذا يعنى أن الذكاء وحده لا يصنع القادة ، فالمهم

---

(١) L. Hollingworth; Children Above 180 I.Q. (N.Y.: World Book 1942), p. 287.

هو صلته لمجموع الظروف التى تحدد المجال الاجتماعى أو البناء الاجتماعى فى فترة معينة من الزمن . ويكون الذكاء عاملاً مؤثراً فى القيادة بالقدر الذى يرتبط فيه بمتغيرات نفسية أخرى مثل النزعة الاستقلالية والنضج الانفعالى وما أشبهه [١]

(ب) **الثقة بالنفس** : من الطبيعى أن نتوقع ما أسفرت عنه البحوث فعلاً من أن القادة يفوقون الاتباع فى الثقة بالنفس . فالشخص الذى يثق بنفسه يعطى للآخرين قوة انطباع بأنه قوى ، ماهر ، وقدار ــ وهذه كلها سمات تمكنه من مواجهة مشكلات الجماعة وحلها . ومن هذه البحوث بحث «جيب» [٢] حيث وجد فيه بالنسبة للقيادة العسكرية معامل ارتباط أو بين تقديرات الثقة بالذات والمكانة القيادية .

(جـ) **السيطرة** : أسفرت البحوث [٣] عن عدم وجود فروق دالة بين القادة وغيرهم فى عنصر «السيطرة» ، مما يدل على القيادة لا تعتمد على السيطرة . ولعل هذه النتائج تجعلنا نتشكك فى صحة الصورة التى لصقت بأذهاننا ، من

---

(١) G. Lindzey (ed.); Handbook of Social Psychology. (Cambridge, Mass.: Addison- Wesley, 1954), p. 886.

(٢) C. Gonn; "Leadership"; in G. Lindzey "ed"; Op. Cit., ch. 24.

(٣) R. Cattell, and G. Stice; The Psychodynamics of Small Groups. (Urbana: Lab. of Personality Assessment & Group Behavior, 1953).

حيث أن القادة يفرضون أنفسهم فى مراكز القيادة ولعل ما يستقيم مع هذه النتائج التفسير القاد بأن السمات مثل قوة العزيمة ، والارادة ، والمثابرة ، وتحمل المسئولية من السمات التى تقدرها الجماعات تقديراً كبيراً وخاصة إذا كانت هذه الجماعات قد لاقت احباطا ومعاناة فى مواجهة مشكلاتها .

(د) **النضج الاجتماعى** : يتميز القادة عادة بتعدد ميولهم ـ اهتماماتهم ـ وانشطتهم ورغباته . فهم الناضجون انفعالياً بحيث لا يجزعون أو يهلعون فى مواقف الاحباط أو الفشل ، كما لا يهللون أو يخرجون عن طورهم وينسون أنفسهم فى مواقف النصر والنجاح . وهم يتميزون بدرجة عالية من التحمل فى مواجهة مواقف الاحباط ، وبحد أدنى من الاتجاهات غير الاجتماعية كالعدوان تجاه الآخرين ، وبدرجة من الاعتداد والثقة بالنفس واحترام الذات دون غرور .

(هـ) **الدافع إلى الانجاز** : يتمتع القادة عادة بدوافع شخصية قوية نحو الاستمرار فى تحقيق هدف معين أو انجاز شيء ما . وكلما وصلوا إلى تحقيق هدف معين ارتفع مستوى طموحهم إلى اهداف أخرى ، بحيث يصبح النجاح فى تحقيق هدف معين حافزاً للسعى إلى تحقيق المزيد من الأهداف والانجازات بما يؤدى إلى اشباع قمة الحاجات الأساسية وهى «تحقيق الذات» . وهم يستجيبون بجدية لاشباع

الدوافع الداخلية أكثر من استجابتهم للحوافز الخارجية . وهم يميلون كذلك إلى تقب المسئولية ، لأنها الطريق الذى يتيح فرصاً فى العمل والانجاز .

(و) **الاتجاهات نحو العلاقات الانسانية** : يدرك القادة الناجحون أنهم يحققون الأهداف من خلال عمل الآخرين ، وعلى ذلك فهم ينمون فى أنفسهم التفهم الاجتماعى واحترام الآخرين ، حيث أن عملهم كقادة يستند أساسا إلى الحصول على تعاون أفراد الجماعة . وهم يواجهون المشكلات فى إطار الجوانب الفنية لها بالاضافة إلى جوانبها الانسانية . ويحتاج القائد إلى أن يتوافر لديه الشعور بالتقدير للقيم والمبادىء والمثل التى تعتنقها الجماعة ، وأن يتعامل مع أفراد الجماعة كبشر لهم حاجاتهم ورغباتهم وامكاناتهم ومطالبهم ، وليس مجرد آلات انتاجية[1] .

٣ ـ النظرية الموقفية :

إذا كانت «نظرية الرجل العظيم/القائد الاسطورى» و «نظرية السمات» ترجع كل منهما القيادة أساساً إلى شخصية القائد ، فعلى العكس منها تماماً «النظرية الموقفية» التى تستند أساسا إلى «المنهج البيئوى» وفى ضوء هذه النظرية لا يمكن أن يظهر القائد الا إذا تهيأت الظروف لاستغلال مهاراته وتحقيق مطامحه ، أى أن ظهور القائد يتوقف على قوى اجتماعية خارجية لا يملك عليها أى سيطرة .

---

(١) سيد عبد الحميد مرسى ومحمد اسماعيل يوسف (ترجمة) . **السلوك الإنسانى فى العمل** . ص ١٤٢ ـ ١٤٣ .

وكان من الطبيعى إذن أن تهتم بحوث القيادة بدراسة خصائص الجماعة والموقف الذى تنشأ فيه القيادة ، بدلاً من البحث عن سمات معينة ثابتة فى القادة . أى الكشف عن الأعمال التى يتعين على الجماعة القيام بها فى الظروف المختلفة لتحقيق أهدافها ، وكيف يسهم أعضاء الجماعة فى القيام بهذه الأعمال . فالقيادة هنا تشمل ما يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم فى تحديد أهدافها ، وتحريك الجماعة نحو تحقيق هذه الأهداف ، والعمل على حفظ تماسك الجماعة . فالقيادة هنا جماعية ، وهى تتحدد من حيث الوظائف والأشخاص القائمين بها طبقاً للظروف التى تختلف من جماعة لأخرى .

بعض الكتاب يهتم بابراز مدى تأثير نفوذ القائد داخل الجماعة ، الا ان البعض الآخر يحذر من الخلط بين «القيادة» و «الرئاسة» ويحدد الفروق التالية بينهما[1]

١ ــ تقوم «الرئاسة» نتيجة لنظام ، وليس نتيجة لاعتراف تلقائى من جانب الأفراد باسهام الشخص فى تحقيق أهداف الجماعة .

٢ ــ يختار الرئيس الهدف ولا تحدده الجماعة ذاتها .

٣ ــ تتميز الرئاسة بمشاعر مشتركة قليلة أو عمل مشترك ضئيل تحقيقاً لهدف معين .

٤ ــ يوجد تباعد اجتماعى كبير بين الرئيس وأعضاء الجماعة ،

---

(١) C. Gibb; "The Principles and Traits of Leadership." J. Abn. & Soc. Psychol., 1947, 42 267- 84.

حيث يحاول الأول الاحتفاظ به لارغام الجماعة على تحقيق ما يريد هو .

٥ ــ سلطة «القائد» يخلعها عليه تلقائياً أفراد الجماعة ، أما سلطة «الرئيس» فانه يستمدها من خارج الجماعة ، وهنا نجد أفراد الجماعة يقبلون السلطة مرغمين خوفاً من العقاب .

وفى هذا الصدد نجد رئيس العمل ، المشرف مثالا جيداً للرئيس الذى يستمد سلطته من مركزه فى منظمة يشبع العاملون عن طريق العضوية بها ــ الكثير من حاجاتهم . فهم يقبلون السلطة لأن هذا هو واجبهم الذى تفرضه عليهم العضوية بالمنظمة ، وإذا لم يقبلوها عرضوا أنفسهم للعقاب . ولكن الفروق بين مفهومى الرئاسة والقيادة التى ذكرناها ، لا تعنى أنهما منفصلان تماماً . فهناك الكثير من الرؤساء الذين يقدر مرؤسوهم أنهم يسهمون اسهاما كبيراً فى تقدم الجماعة ، ولذلك فانهم يتعاونون معهم طواعية ، وينظرون إليهم كقادة . وان الاتجاهات الحديثة فى التربية والادارة والعلاقات الانسانية تستهدف التقريب بين مفهومى القيادة والرئاسة ، بحيث يصبح الرئيس قائداً بكل ما تحمله الكلمة من معنى .

ونجد بعض الكتاب يفضلون تحديد لفظ «القيادة» بحيث يشمل مجموعة محدودة من الوظائف مثل التخطيط واتخاذ القرارات أو التنسيق ، فمثل هذه النظرة تحتفظ بالمفهوم الوظيفى للقيادة . وقد عدد بعض الباحثين[١] (١٤) وظيفة يقوم بها القائد . فهو الادارى

---

(١) D. Krech, and R. Crutchfield; Theory and Problems of Social Psychology. (N.Y.: McGraw- Hill, 1948), p. 147.

التنفيذى ، والمخطط ، وواضع السياسة ، والخبير ، والممثل الخارجى للجماعة ، والضابط للعلاقات الداخلية ، والمحفز ، والمحتكم إليه ، والنموذج (القدوة) ، ورمز الجماعة ، والممثل للمسئولية الفردية ، والأيديولوجى ، والقائم بدور الأب .

ومن الدراسات ذات الدلالة عن مفهوم القيادة تلك التى قام بها «كارتر وزملاؤه[1] ، وقد حاولوا من خلالها وصف السلوك الظاهر الفعلى فى الجماعة عن طريق الملاحظة المباشرة مع تسجيل السلوك فى الحال ، بحيث يتيسر المقارنة بين سلوك الأفراد بعضهم بالنسبة للبعض الآخر . وكان الملاحظون يجلسون خلف حاجز بحيث يستطيعون رؤية أفراد الجماعة دون أن يراهم الآخرون . وقد استخدم فى الملاحظة نظام للفئات شمل ٥٣ فئة ، ومن أمثلة هذه الفئات : طلب الانتباه ، طلب المعلومات ، تشخيص الموقف ، طلب التعبير عن الرأى ، الموافقة أو التأييد ، عرض المساعدة ، الخ . وقد سجل سلوك الأعضاء فى جماعات ذات قائد معين ، وجماعات ذات قائد غير معين . ووجد الباحثون أنواعًا معينة من السلوك يتميز بها القادة أكثر مما يتميز بها بقية أعضاء الجماعة . وتوصلوا إلى أن السلوك الذى ينفرد به القادة يتصل بتحليل الموقف ، والمبادرة إلى انجاز العمل . كما اتضح لهم أن سلوك القيادة المعينين يختلف عن سلوك القادة الذين يظهرون فى الجماعة ويتولون

---

(١) L. Carter, et. al.; "The Behavior of Leaders and Other Group Members", in D. Cartwright and A. Zander (eds.); Group Dynamics: Research & Theory. (N.Y.: Row & Reterson, 1958), Ch. 37.

القيادة تلقائياً ، فهؤلاء الأخيرون يظهرون العدوان ويمارسون التسلط أكثر مما يمارسه القادة المعينون .

العوامل التى تسهم فى تحديد وظائف القيادة :

١ ـ من المفيد أن نميز ـ فى هذا المضمار ـ بين نوعين من الجماعات : تلك التى يفرض فيها توزيع وظائف القيادة على الأعضاء ، وتلك التى يفضل فيها الأعضاء بأنفسهم فى هذا الأمر . ويمثل النوع الأول ما يوجد فى المؤسسات العسكرية والحكومية ، ويتمثل النوع الثانى فى الجماعات غير الرسمية . وتوضح تجربة «كارتر وزملاؤ» السابق ذكرها أن القادة المعينين يقومون عادة بمهام وظائفهم كقادة للجماعات ، ولكنهم حين لا يؤدون تلك الوظائف فان غيرهم من أعضاء الجماعة يهب لنجدة الجماعة ، ويؤيد هذا الرأى الدراسات التى قام بها «كان وكاتز»[(١)] .

٢ ـ إذا سمحت ظروف توزيع وظائف القيادة بأن يتم التوزيع بصورة طبيعية ودون فرض خارجى ، فان خصائص معينة فى الجماعة قد تؤثر على هذا النوع من التوزيع مثل : طرق الاتصال داخل الجماعة تجعل من المرجح أن يتولى أفراد معنيون مسئولية وظائف معينة ، كما توضح ذلك دراسات

---

(١) R. Kahn, and D. Katz; "Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale", in D. Cartwright, and A. Zander; Op. Cit., Ch. 41.

«بافيلاس»[١] . فقد ظهر من الدراسات انه يغلب أداء وظائف هامة بواسطة الأفراد الذين يشغلون مواضع مركزية فى سبكة الاتصال .

٣ ـ الحاجة إلى القيادة .. أى ما الذى يدفع القائد إلى أن يكون قائداً ؟ وهل هو الدافع الاقتصادى ، أم الحاجة إلى السيطرة ؟ أو فرض القوة على الآخرين ؟ أم الحاجة إلى لمكانة ؟ يرى «ثورنديك»[٢] أن الأشخاص يسعون إلى مراكز القيادة رغبة فى الكسب المادى . وقد وجد أن دخل أبرز ستة من القادة فى عدد كبير من الميادين المهنية يفوق دخول غيرهم من الأفراد . ولكن الفرق بين هذه الدخول كان كبيراً بدرجة تدعو إلى الظن بوجود دوافع أخرى غير الداع الاقتصادى وراء السعى للقيادة . وهناك فى الحياة العامة أفراد ضحوا بمصادر كبيرة للدخل نتيجة لتقبلهم مراكز قيادية . ويرى البعض فى العلاقة بين القائد والاتباع تعبيراً عن حاجة فطرية إلى السيطرة والخضوع ، أكثر من أن تكون تعبيراً عن اتجاهات مكتسبة . ويرى «مازلو»[٣] أن فى أية جماعة ينشأ تدرج فى السيطرةمن حيث الشعور والسلوك

---

(١) A. Bavelas; "Communication Patterns in Task- Oriented Groups), in D. Cartwright, and A. Zander; Op. Cit., Ch. 33.

(٢) E. Thorndike; Human Nature and the Social Order. (N.Y.: Mcmillan, 1940)

(٣) A. Maslow; "The Role of Dominance in the Social Behavior of Infra- Human Primates." J. Genet. Psychol., 1935, 48, 261-77.

والمكانة ، ويكون فى هذه العلاقة اتجاه التابع خضوعاً عن تعود وعن رغبة ، وقد يكون فى ذا السلوك اشباع نفسى للفرد . ويفرض مثل هذا التنظيم على الأعضاء دور السيطرة ودور الخضوع . وينسب «فروم»[1] إلى مثل هذا التنظيم الكثير من نجاح التنظيم الكثير من نجاح النظام النازى فى المانيا فى عهد هتلر.

٤ ـ إذا ما تساءلنا هل يجد الاتباع إشباعا فى التبعية ، كما يجد القادة اشباعا فى القيادة ؟ لعلنا نجد فى استمرار العلاقة بين القادة والاتباع بصورة متميزة لدور كل منهم فى الجماعة ما يشير إلى الاجابة «بنعم» على هذا التساؤل . وعلى الرغم من أن لدى الكثيرين منا حاجة قوية إلى الاعتماد على الآخرين ، الا أن ما نقصده هو أن بعض الأفراد قد يستمدون الرضا والاشباع من التبعية ، وهو ما يكون جزءا كبيرا من الطاقة فى ديناميات العلاقات بين القائد والاتباع . وقد أسفر عدد من البحوث عن أن حاجة الأشباع إلى مساعدة القائد لهم فى حل مشكلاتهم ، تكون جزءا هاماً من هذه الديناميات ، مثل بحث «بلز»[2] .

ولكن ما هى السمات التى تدفع التابع إلى تقبل أو نبذ

---

(١) E. From; Escape from Freedom. (N.Y.: Rinehart, 1941).

(٢) D. Pelz; "Leadership Within a Hierarchial Group." J. Soc. Issues. 1951, 7, 49- 55.

قيادة معينة ؟ تساءل «سانفورد»[١] عن هذه السمات وحاول الاجابة عنها ، فطبق مقياسا للاتجاهات نحو «الاستبدادية ـ المساواة» ، ووجد أن من يتسمون بالاتجاه الاستبدادى يفضلون قيادة ذات مكانة ، وسلطة قوية ويظهرون عدوانهم تجاه القائد الضعيف . أما من يتسمون باتجاه مؤيد للمساواة ، فانهم قادرون على تقبل القيادة القوية إذا تطلب الموقف ذلك ، ولكنهم فى غير حاجة للسلطات القوية . ومن هذه النتائج يمكن أن نتوقع من أفراد الفئة الأولى شعوراً بعدم الرضا فى ظل قيادة غير موجهة ، ومن أفراد الفئة الثانية انحلالاً تحت قيادة متشددة استبدادية موجهة .

٥ ـ العلاقة الانفعالية بين القائد والاتباع : يرى «جيب»[٢] أنه بالامكان التحدث عن نوعين من العلاقات بين الأعضاء والقائد : هما العلاقة المبنية على الخوف ، و «العلاقة المبنية على الحب» . فاذا ساد العلاقة خوف شديد مع حب شديد ، كانت العلاقة «وديّه» . أما إذا سادها خوف شديد وحب ضئيل (أو انعدام الحب) كانت العلاقة طغياناً . أما العلاقة التى تتضمن قدراً كبيراً من الحب وقدراً ضئيلاً من الخوف (أو انعدام الخوف) ، فهى القيادة فى انقى معانيها .

---

(١) F. Sanford; "Research on Military Leadership", in J. Flanagan (ed.); Psychology in the World Emergency. (Pittsburg: Univ. of Pittsburg Press 1952).

(٢) C. Gibb; "Leadership"; Op. Cit.

الفصل الثانى

القيادة الادارية

مفهوم القيادة الادارية :

من خلال مناقشتنا فى الفصل السبق لمفهوم القيادة ونظرياتها المختلفة يمكن تحديد «القيادة الادارية فيما يأتى :

«هى القدرة على كسب التأييد والاتفاق والالتزام بأهداف عامة أبعد من مجرد المتطلبات التنظيمية ، والتى يمكن تحقيقها من خلال ممارسة المشاركة والاشباع من جانب جماعة العمل[١] . وعلى ذلك فان القادة الاداريون يبذلون قصارى جهدهم لتخطى توقعات المنشأة . ويمكن توضيح ما سبق ذكره فى الآتى :

١ ـ **القدرة على كسب التأييد** : القيادة هى عملية تأثير تساعد المدربين على أن يجعلوا تابعيهم أو مرؤوسيهم يفعلون ما يجب فعله أو عمله عن طيب خاطر ولكن هذا التأثير نادراً ما يكون قاصراً على طرف واحد ، فاذا استطعت أن تؤثر على رجالك ، فهم بدورهم يستطيعون أن يؤثروا عليك ، بل وفى

(١) J. Cribbin; Leadership: Strategies for Organizational Effectiveness. (N.Y.: AMACOM, 1981), PP. 12- 13

بعض المناسبات قد يمكنهم التأثير على سلوكك أكثر مما تؤثر على سلوكهم .

٢ ـ **الاتفاق والالتزام** : فى رأى العديد من الساسة والقادة المحدثين أن مائة من الرجال المنظمين الملتزمين بهدف معين يغلبون ألفاً . وقد سبق القرآن الكريم هؤلاء الساسة منذ مئات السنين بقوله : «**كم من فئة قليلة غلبت فئة كثيرة باذن الله ، والله مع الصابرين**» . ولدينا الكثير من الشواهد والأدلة فى الغزوات والمعارك الاسلامية التى انتصر فيها المسلمون على أعدائهم من الكفار والمشركين على الرغم من قلة عددهم ، وذلك بفضل القيادة الحكيمة والاتفاق والالتزام بمبادىء الدين الاسلامى الحنيف لنشر لوائه ، وبتأييد من المولى عز وجل . وبفضل بعض القادة قرارا صحيحاً بنسبة ٥٠ بالمائة من الناحية الفنية ويعتنقه بحماس ٩٠ بالمائة من العاملين على قرار صحيح فنياً بنسبة ٩٠ بالمائة يعتنقه بحماس ٥٠ بالمائة من العاملين فقط . ولذلك فان القادة لا يألون جهداً فى الحصول على الاتفاق والالتزام بدلاً من الانفراد بالرأى أو التسلط .

٣ ـ **الأهداف العامة**: وهذه تميز القيادة عن احتكار الادارة . وما من شك فى أن أهداف القائد والمرؤسين نادراً ما تكون متماثلة تماماً ، ولكن لا بد من وجود خط عام أو هدف عام يربط بينهم ويعملون معاونين لتحقيقه . ويمكن تحقيق ذلك من خلال تنمية الشعور بالانتماء لدى العاملين للعمل وللمؤسسة وللمجتمع .

٤ ـ **التى يمكن تحقيقها** : من خلال الاستعانة بالسلطة (الصلاحية) والقواعد والنظم والتعليمات يستطيع المدير أن يجعل الناس يبذلون حوالى ٦٠ ـ ٦٥ بالمائة من طاقاتهم فى العمل بما يفى لمواجهة الحد الأدنى لمتطلبات العمل والانجاز. وهنا تلعب القيادة دوراً هاماً لزيادة الجهد المبذول من جانب الـ ٣٥ ـ ٤٠ بالمائة المتبقية لدى العاملين. وهدفها هو الحصول على نتائج تفوق التوقعات المنتظرة عادة من جانب المنظمة. ويمكن للادارى العادى أن يحقق نتائج متوسطة. ويستطيع القائد أن يحقق نتائج ممتازة من خلال عاملين أو أفراد متوسطين.

٥ ـ **خبرة المشاركة والاشباع** : وهذه تتضمن الكثير، وليس مجرد الشعور بالمشاركة والنجاح والاشباع. فما لم يمر رجالك بخبرة المزيد من النجاح أكثر من الاخفاق أو الفشل، فان الموقف يصبح غير مقبول ـ ويجب أن يستثار العاملون من خلال نوعية سلوك القائد. وبينما نجد المدير أو رئيس العمل مهتماً أساساً باشباع حاجاته الشخصية، فان القائد يسعى جاهداً لمعاونة أفراد جماعته على تحقيق حاجاتها. وعلى ذلك فان القائد ييسر الأمور لجماعته بيدهم دائماً.

مهمة القائد الادارى :

من خلال المناقشة السابقة يمكن تلخيص وظيفة القائد

فى المهام الآتية[1] :

١ ـ **تحديد أهداف الجماعة** : من أولى مهام القائد الادارى تحديد أغراض الجماعة . وأحيانا يأتى هذا التحديد بصورة عامة من جهة الاشراف العليا ، وهنا تتحدد مهمة القائد فى تحليل هذا التحديد وتفسيره ومناقشته مع الجماعة حتى يتضح الهدف الذى تعمل الجماعة على تحقيقه . وعن طريق المناقشة وتصور الموقف بصورة متكاملة يمكن للقائد وجماعته أن يوزعوا العمل فى نطاق الجماعة حتى يتم باكمال صورة . وقد يستلزم هذا التوزيع نوعاً من المراجعة ما بين فترة وأخرى ، وحينئذ يطرح القائد المشكلة أمام الجماعة ويشترك معها فى تقرير خير طرق التوزيع حتى يتم العمل على أفضل وجه .

٢ ـ **تخطيط أساليب العمل والتنسيق بينها** : قائد الجماعة هو الذى يدرك نشاط كل فرد وما يستطيع أن يؤديه من عمل ، ولديه من الامكانات الشخصية كبعد النظر ، والامكانات الوظيفية كمعرفة أهداف المؤسسة واستراتيجياتها على المدى البعيد ، ما ييسر له عملية التخطيط . وهو لا يقتصر فى عمله على مجرد الاشتراك فى تقسيم العمل وتوزيعه ، بل نراه ينسق بين مختلف أساليب النشاط فى جماعته ، حتى يخرج منسجماً متكاملاً ، من خلال التخطيط السليم والتنسيق .

٣ ـ **تنظيم العلاقات بين أفراد الجماعة** : قائد الجماعة هو الشخص

---

(١) سيد عبد الحميد مرسى . **العلوم السلوكية فى مجال الإدارة والإنتاج** . ص ٢٣٧ ـ ٢٣٩ .

الذى تلتقى عنده خطوط العلاقات فى الجماعة . والعلاقات داخل المجموعة أما علاقات عمل أو علاقات اجتماعية ـ غير رسمية . ويقوم القائد بتنظيم علاقات العمل عن طريق التخطيط والتنسيق وتوزيع العمل والتوجيه . وتتمثل تنمية العلاقات الاجتماعية فى توثيق عرى الصداقة والالفة بين أفراد المجموعة العاملة . والمساعدة على إزالة أسباب الصراع والتوتر الناشئة ، كفض المنازعات ، وممارسة نظام عادل للثواب والعقاب ، ومعاونة الأفراد للتغلب على مشاكلهم الشخصية ، وبذل الجهد لتوفير ظروف عمل ملائمة وتوفير مناخ اجتماعى نفسى مشبع لأفراد المجموعة العاملة .

٤ ـ **ربط نشاط الجماعة بغيرها من الجماعات** : لا ترتبط وظيفة القائد بتنظيم العمل داخل الجماعة فحسب ، بل يجب أن يعمل على ربط نشاط جماعته بغيرها من جماعات العمل . فرئيس المحاسبة فى المنظمة يرتبط عمل قسمه بأقسام المستخدمين والتوريدات والمبيعات وما أشبه ، لذلك ينبغى أن يعمل على ربط نشاط قسمه بالأقسام الأخرى المرتبطة به ، فهو لا يعمل لقسمه أو إدارته فقط ، وإنما يعمل كذلك لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة . وهنا تبرز أهمية معرفة المديرين والرؤساء لتنظيم العمل بالمؤسسة بوجه عام ، وخطوط الاتصال داخل المؤسسة ، حتى يمكن تحقيق الانسجام والتكامل فى العمل .

مكونات (عناصر) القيادة :

إذا ما عرفنا القيادة بأنها «علاقة ذات تأثير تفاعلى تمارس وتوجه فى المواقف المختلفة ، منخلال عملية اتصال ، نحو تحقيق هدف أو أهداف معينة» . فاننا نرى أن القيادة تتضمن دائماً محاولات من جانب القائد (المؤثر) للتأثير على سلوك الاتباع فى موقف معين . وهذا التعريف ينظر إلى القيادة «كعملية أو وظيفة» وليست مجردصفة أو سجية لدور معين أو مفروض .

ومن خلال مناقشة هذا التعريف ، يمكن تحليله إلى مكونات (عناصر القيادة) فيما يلى[1] :

١ ـ **التأثير الشخصى التفاعلى** : أن التأثير الشخصى التفاعلى هو محور القيادة ، ويتضمن المؤثر (القائد) فى محاولة للتأثير على سلوك تابعيه من خلال الاتصال بهم . وعند ذكر كلمة «محاولة للتأثير» فالقصد هنا هو تقييم فاعلية القيادة كموضوع مستقل . وعلى ذلك فعندما يحاول الشخص التأثير على الآخرين ولا ينجح فى قصده ، فهو لايزال يعتبر قائداً ، وان كان غير فعال .

وقد يبدو من المفيد أن نفرق بين السطوة (القوة) والقيادة . فالسطوة هى الطاقة الكامنة للتأثير ، وعلى أى حال ، فقد يمتلك فرد ما قوة أو سطوة معقولة فى علاقته

---

(١) R. Tannenbaum, et. al.; Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach. (N.Y.: McGraw- Hill, 1961). pp. 24- 29

بغيره ، ونراه لأسباب عديدة (مثل قيمة الشخصية ، مدى الحاجة لفعل ذلك ، أو عدم التوافق) لا يستخدم كل القوة أو الطاقة المتاحة له . وتعكس عملية القيادة ذلك الجزء من القوة أو السطوة المتاح للفرد والذى يختار أن يستخدمها فى الوقت المناسب .

٢ ـ **الممارسة فى الموقف** : المقصود (بالموقف) هو النشاط أو الأنشطة المعينة التى تندمج الجماعة فى القيام بها ، وخواص الجماعة ، بما يتضمن العلاقات التفاعلية وحاجات الجماعة وأهدافها والمغزى الثقافى .

ولأغراض المناقشة سنحدد «الموقف» بما يتضمن فقط تلك الجوانب المعنية من المغزى الموضوعى ، الذى يشمل فى أية لحظة الانطباع (التأثير) السلوكى عن الأفراد المتضمنين فى الموقف ، مع الأخذ فى الاعتبار أن موقف كل من القائد والتابعين قد يختلف أحدهما عن الآخر من جوانب عديدة .

وقد يشتمل المغزى (السياق) الموضوعى لأية علاقة مؤثرة (تأثيرية) أى أو كل من الآتى :

(أ) الظاهرة الفيزيقية (الجسدية/المادية) مثل الادوات والوسائل .

(ب) الأفراد الآخرين ، ويشمل ذلك أعضاء الجماعة التى تتضمن القائد والاتباع .

(جـ) المنظمة .

(د) الثقافة العامة الشاملة ، وتتضمن المعايير الاجتماعية

والأخلاقية ، والقيود المفروضة من المجتمع والأساليب والأنماط الموضوعة .

(هـ) الأهداف ، وتتضمن الأهداف الشخصية ، وأهداف الجماعة ، والأهداف التنظيمية .

٣ ـ **عملية الاتصال** : يعنى تعريف القيادة الذى تقوم بتحليله بالتأثير الشخصى الذى يمارس من خلال عملية الاتصال فقط . وهناك العديد من المشكلات المتضمنة فى التفرقة بين عمليتى الاتصال والقيادة . فاننا ننظر إلى الاتصال على أنه تلك العملية الفريدة التى من خلالها يستطيع القائد أن يؤدى وظيفته كقائد . فهدف المتصل ـ كقائم باالتصال ـ هو نقل رسالة من لدنه إلى المتصل به الذى يقوم من جانبه بتفسير محتوى الرسالة التى قصدها المرسل (القائم بالاتصال) . ان هدف المتصل ـ القائم بالاتصال ـ هو نقل المعانى أو الأفكار ـ دون تحريف .

ويهتم القائد بأكثر من مجرد نقل الأفكار لذاتها . وفيما عدا حالات نادرة ، نجد أن الهدف النهائى للقائد لا يقتصر على تغيير اتجاهات الأفراد التابعين له ، بل أنه يستفيد من الاتصال كوسيلة يحاول من خلالها التأثير على اتجاهات تابعية ، حتى يجعلهم مستعدين للتحرك فى اتجاه الهدف الذى ينبغى تحقيقه . وهناك بعض الوقت الذى يمر ما بين تغيير اتجاهات الأفراد وتحركهم فى إتجاه تحقيق الهدف .

٤ ـ **الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المنشودة** : ان جميع أفعال القيادة مهيأة فى اتجاه الهدف ، فالقائد يستخدم تأثيره لتحقيق بعض الأهداف التى ينشدها . وتقع هذه الأهداف فى أربع فئات ترتبط بينه بنظرية القيادة . ولا يعنى تصنيف هذه الأهداف فى أربع فئات ان جهود التأثير بلا ضرورة تستهدف غرضاً أو هدفاً واحداً ، فغالباً ما تتضمن العملية مزيجاً مركباً من أهداف مختلفة ، كما هو الحال عندما يحاول القائد تحقيق أهداف تنظيمية وفى ذات الوقت يسعى لاشباع حاجاته الشخصية . وفيما يلى الفئات الأربعة للأهداف :

(أ) **أهداف تنظيمية** : فى المنظمات الرسمية فان المديرين ـ كقادة ـ هم هؤلاء الذين يتولون أن يفوضون المسئولية من قبل رؤسائهم كى يؤثروا على مرؤوسيهم لتحقيق الأهداف التنظيمية . وهذه الأهداف مقررة ومحددة أصلاً فى سياسة المنظمة وأغراضها . وحيث أن هذه الأهداف ليست لها الصفة الدافعة المباشرة للعاملين ، فان المهمة القيادية للمدير غالباً ما تستلزم أن يقوم باستخدام وسائل أخرى أكثر فعالية ترتبط بحاجات التابعين وأهدافهم .

(ب) **أهداف الجماعة** : فى الجماعات الصغيرة غير الرسمية نجد الأهداف المناسبة هى تلك التى تظهر من خلال تفاعل أعضاء الجماعة . فهم يعكسون بشكل أو بآخر ما ترغب الجماعة فى عمله . وفى مثل هذا الموقف ، نجد القائد يعمل على تيسير تحقيق الجماعة لأهدافها . ويعتمد تأثير القائد على

مدى حساسيته وادراكه لأهداف الجماعة وأغراضها ومهارته فى التحقيق منها .

(جـ) **الأهداف الشخصية للاتباع** : فى بعض المواقف كالتدريس والتدريب والارشاد النفسى والعلاج النفسى والاستشارات ، غالباً ما يستخدم القائد تأثيره لمعانة التابعين لتحقيق أهدافهم الشخصية . ويتم ذلك من خلال تنمية جويتسم بالحرارة والأمان والتقبل ومن خلال استخدام وسائل تيسير تحقيق الأهداف .

(د) **الأهداف الشخصية للقائد** : يستخدم القادة تأثيرهم ونفوذهم عادة لمواجهة أهدافهم الشخصية ومحاولة تحقيقها . وفى بعض الأوقات تكون هذه الدوافع الشخصية على مستوى الشعور ويمكن ادراكها بوضوح ، ولكن غالباً ماتقبع فى المستوى اللاشعورى بما يخفيها عن ادراك القائد . فمثلاً قد نجد المشرف يتمسك بالمحافظة على النظام حيث يعتبر أن ذلك ضرورياً لحسن سير العمل ، على الرغم من أن لديه حاجة كافية بأن يكون هجومياً كى يشبع دوافعه الشخصية .

أنماط القيادة :

قد نجد القائد دكتاتوراً يضطلع بوضوح النظم واصدار التعليمات والأوامر ، وما على أعضاء الجماعة الا أن يطيعوه ويمتثلوا لأوامره . ويطلق عليهذا النوع من القيادة اسم « القيادة الموجهة

أو التسلطية» ، وهى تعنى ببساطة أن تترك جميع السلطات والصلاحيات بيد القائد . وينجح هذا الأسلوب من القيادة فى الظروف الحربية أو الطارئة . ففى أثناء المعارك الحربية يحتاج الموقف إلى أن يتخذ القائد قرارات سريعة حاسمة ، بعد تقريره للموقف ـ يحتم أن تترك السلطة المطلقة فى يد شخص قادر كفء متمرس يستطيع أن يتخذ قرارات حاسمة ، ويعمل الاتباع على تنفيذها دون مناقشة أو تردد .

وهناك نوع آخر من القيادة على نقيض القيادة الموجهة التسلطية وهو ما يسمى «بالقيادة الحرة غير الموجهة» ، وهى تعنى ببساطة أن تترك الناس يفعلون كما يشاءون . والقائد الذى يتبع هذا الأسلوب لا يكاد يؤدى شيئاً من مطالب القيادة على الاطلاق .

وهناك الأسلوب الشائع الذى تتبعه المجتمعات الحديثة ، وهو «القيادة الديمقراطية» . وعلى القائد الديمقراطى أن يعمل فى نطاق معين تحدده النظم والقواعد الموضوعية ، ولكنه يكفل الحرية لأعضاء الجماعة دون التنازل عن التوجيه والرقابة اللازمين حتى تسير عملية اتخاذ القرارات فى طريقها الصحيح . وتتخذ أغلب القرارات ـ بعد أن يشترك أعضاء الجماعة فى المناقشة وابداء الرأى ـ عن طرق الاقتراع والتصويت من جانب أعضاء الجماعة ، ويتركز عمل القائد فى توجيه الأعضاء أثناء المناقشة ومتابعة تنفيذ القرارات التى اتخذتها الجماعة . ويتيح القائد الديمقراطى الفرصة لكل عضو من الجماعة حتى يشترك فى الرأى ، ويعمل على الا يفلت زمام الموقف من يده أو يخرج الاجتماع عن الطريق المرسوم حت يتم اتخاذ

القرارات وتحقيق هدف الجماعة .

ومن احدى الدراسات التى اهتمت بأنماط القيادة[1] ، كان الهدف الأساسى هو الوقوف على أثر أساليب من القيادة على سلوك الفرد والجماعة . وكانت هذه الأساليب الثلاثة هى : «القيادة الديمقراطية» ، «والقيادة الحرة غير الموجهة» ، وهى التى سبق شرحها فى الفقرات السابقة ، وقد اختيرت ثلاث جماعات لاجراء هذه الدراسة ، وتعاقبت عليهم هذه الأساليب الثلاثة لمدة سبعة أسابيع ، وحددت أدوار معينة وسلوك خاص يلتزم به القائد ، على النحو التالى .

١ ـ **دور القيادة الديمقراطية** : كانت القرارات التى اتخذت فى هذه المجموعة نابعة من الجماعة ذاتها كنتيجة للمناقشة والتفكير الجماعى ، وعلى القائد أن يدير المناقشة وينسق بين أفراد الجماعة ، فى حين ترك لكل فرد حرية التعبير عن رأيه ، وحرية العمل مع من يختار من الجماعة . وكان القائد يقدم آراءه ومقترحاته فى شكل عدد من البدائل تختار الجماعة منها دون أن يفرض عليها رأى معين ، وكان يحاول أن ينمى جوا من العمل يتسم بالمشاركة والمساواة والموضوعية ، وكان يعتبر نفسه فرداً من الجماعة .

٢ ـ **دور القيادة التسلطية** : كان على القائد أن يحدد أوجه النشاط والاجراءات دون استشارة الجماعة . وكانت أساليب

---

(١) T. Newcomb, and E. Hartley (eds.); Reading in Social Psychilogy (N.Y.: Holt, 1947), pp. 315- 330

العمل وخطوات انجازه تبلغ للعاملين خطوة بعد أخرى ، بحيث يبقون جاهلين بالخطوات التالية أو رؤية الهدف بوضوح . وكان القائد ينفرد بتوزيع العمل على أفراد الجماعة دون أن يكون لهم رأى فى ذلك ، وكان جافا وغير لبق فى اصدار الأوامر وانتقاد أفراد الجماعة كما كان القائد أيضاً منعزلاً عن الجماعة لا يشاركها شئونها ما لم تضطره الظروف لشرح موضوع معين .

٣ ـ **دور القيادة الحرة غير الموجهة** : فى هذا النوع من القيادة كان المطلوب من القائد أن يقوم بدور سلبى ، تاركاً الجماعة حرة تماما فيما يتعلق باتخاذ القرارات وأوجه النشاط والاجراءات التى تتبعها . وكان القائد يقوم فقط بتقديم المعلومات الضرورية وامداد الجماعة بالمواد المطلوبة للعمل ، أما فى عدا ذلك فلم يكن مطالبا بتقديم أية مقترحات أو تقييم أى عمل يقوم به أفراد الجماعة .

نتيجة الدراسة :

اتضح من الدراسة أن أعضاء الجماعة قد أظهروا أقل مظاهر الضجر والقلق والسخط فى ظل «القيادة الديمقراطية» ، بينما كانت مشاعر التمرد والسخط واضحة عليهم فى حالة «القيادة التسلطية» ، كما كانت حاجة الجماعة إلى مزيد من اهتمام القائد بهم واضحة فى حالة القيادة الحرة غير الموجهة .

ولقد أظهرت دراسات عديدة أن «النمط الديمقراطى» هو

أفضل الأنماط القيادية . وهذا النمط الديمقراطي هو ما سنناقشه في الفقرات التالية .

ديمقراطية القيادة[1] :

إن المجتمع المتحرر لا يسمح الا بالقيادة الديمقراطية . فالقائد الديمقراطي لا يفكر بمفهوم خاطيء في أنه من نوع خاص فريد ، أو أنه قائد اسطوري ، بل أنه يعتبر نفسه فرداً من أفراد الجماعة ، وأنهسيعود ثانية إلى عضوية الجماعة ان آجلا أو عاجلاً . فهو لا يصدر أوامره أو تعليماته الا بعد مشاورة الجماعة التي يقودها ، وبالتالي تخرج تعليماته وأوامره على أنها أمور اتفقت عليها الجماعة بعد تبادل الرأي والمشورة ، وهو انما يتابع تنفيذها نيابة عن الجماعة . وغالباً ما يكون هذا القائد متحرراً في اتجاهاته ولا يسمح باقامة الحواجز بينه وبين أعضاء الجماعة ، ويعاملهم على أنهم بشر لهم كرامتهم وقيمتهم ، فيطلعهم على الخطط والخطوات المستقبلة . وهو لا يكلفهم بأداءأي عمل إلابعد اطلاعهم على الأسباب والنتائج المحتملة ، كما يشعر بأنه مسئول مسئولية كاملة أمام أفراد الجماعة .

والقائد الديمقراطي لا يعامل أفراد جماعته كالالات التي تعمل في صمت ولا تطيع طاعة عمياء ، بل يعاملهم كأفراد متفاهمين متعاونين ، يعرفون أخطاء الماضي وعمل الحاضر وخطط المستقبل ، فيشتركون في تحمل المسئولية عن طريق اسهامهم في التخطيط

---

(١) سيد عبد الحميد مرسي . **العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج** . ص ٢٤٠ ـ ٢٤٢ .

والتنفيذ . ويوزع القائد عليهم العمل ـ حسب امكانات كل عضو ـ مع الاحتفاظ بالهدف العام ، وهكذا ينمى جوا من الامن الانفعالى الذى يشعر الأفراد من خلاله بالأمن والطمأنينة ، وتقل لديهم عوامل القلق والاضطراب . وهو يحفظ النظام داخل الجماعة ، لأن النظام يمثل العنصر الأساسى فى النشاط الديمقراطى للجماعة ، والنظام هو الذى يعطيها شكلها الرئيسى لأنه نابع من الجماعة ويحد من انطلاق كل فرد من أعضائها . حتى لا تنتشر الفوضى فى الجماعة .

وتتلخص مزايا القيادة الديمقراطية فى الآتى :

١ ـ **امكان الوصول إلى قرارات وانجاز العمل** : فليس من الضرورى أن يقوم القائد الديمقراطى باتخاذ القرارات الخاصة بجماعته ، ولكنه يدرك أن من واجبه معاونة الجماعة على اتخاذ القرارات والتخطيط للعمل الذى سيقوم الأعضاء بتنفيذه ، كما يساعد الجماعة على الاحتفاظ بالهدف .

٢ ـ **توفر الشعور الطيب بين أفراد الجماعة** : يحاول القائد الديمقراطى الا يؤذى مشاعر أعضاء الجماعة بتجاهل رغباتهم واهتماماتهم . لكل فرد فى الجماعة الحق فى ابداء رأيه فيما يجب على الجماعة عمله ، والطريقة التى ينبغى أن يؤدى بها . ومن الواضح أننا لن نتوقع من جميع الأعضاء أن يكونوا راضين تماماً عن القرارات التى تتخذها الجماعة ، ولكن لن يصل هذا الشعور بأى عضو إلى درجة الاحساس بأن القرارات غير عادلة .

٣ ـ **اتاحة الفرصة للأعضاء حتى يتعلموا القيادة** : وهذه من أهم مزايا القيادة الديمقراطية . فليست القيادة متاعاً مباحاً للقائد وحده ، إذ تتاح الفرصة للأعضاء حتى يقوموا بدورهم. فمن خلال اللجان الفرعية ونواحى نشاط الجماعة تتاح الفرصة للأعضاء حتى يتولوا قيادة هذه اللجان والفرق الرياضية والاجتماعية والثقافية والترويحية ، وبهذا تسنح الفرصة للتدرب على القيادة وممارستها . فأعضاء الجماعة الديمقراطية فى غدو ورواح مستمر ما بين القيادة والتبعية .

٤ ـ **المحافظة على كيان الجماعة** : فالنظام ـ كما ذكرنا ـ ضرورى لحفظ كيان الجماعة الديمقراطية . وعندما تدار الاجتماعات بطريقة منظمة وفقا لخطة مرسومة ، نحصل على عدد من المزايا .. فستسنح الفرصة لكل عضو فى الجماعة حتى يبدى رأيه ويشترك فى المناقشات ويدلى بصوته عند اتخاذ القرارات . وتمثل جميع القرارات التى تصل إليها الجماعة رأى الغالبية ، وإن كانت الفرصة سانحة للجميع للاشتراك فى الرأى . ولن يفلت زمام الموقف أو تخرج المناقشة عن أهدافها ، كما يتعرض كل موضوع للمناقشة الحرة من جانب الأعضاء .

ولقد أوضحت الأبحاث الحديثة فى الفكر الادارى المعاصر أنه على الرغم من التسليم بتفوق القيادة الديمقراطية عموماً كنمط مثالى ، إلاّ أنه لا يمكن القول بأن هذا النمط يجب أن يقبل بصفة قاطعة كأفضل نمط قيادى فى جميع الحالات . فنمط القيادة المثالى

هو ذلك الذى يتفق مع توقعات وأمانى وخبرات الجماعة المعينة فى ظروف معينة . فقد يكون النمط الديمقراطى مثالياً مع جماعة تشترك مع قائدها فى المستوى العلمى والثقافى والفنى وفى فلسفة الحياة ، ولكنه ليس بالمثالى مع جماعة تتعدد فيها المستويات الثقافية والعلمية والفنية ، أو مع جماعة تقوم بأعمال مقننة مثبتة ومحددة لا تسمح بالتشاور والمشاركة الديمقراطية فى أغلب الأحوال ..

ولقد أجمل سيدنا عمر بن الخطاب ، رضى الله عنه ، وهو ذو البصيرة النافذة والحس الادارى المرهف ، نمط القيادة فى قوله : «إن هذا الأمر لا يصلح فيه الا اللين فى غير ضعف ، والقوى فى غير عنف» . وقال رضى الله عنه فى أول خطبة له لما ولى الخلافة : «أيها الناس : انه والله ما فيكم أحد أقوى عندى من الضعيف حتى آخذ له الحق ، ولا أضعف عندى من القوى حتى آخذ الحق منه»[١] .

فالقيادة فى الاسلام تتسم بأنها سوية وسيطة لا هى متسلطة فظة ، ولا هى متراخية غير موجهة ، ولا هى ديمقراطية مطلقة فى كل الأوقات .

الأسلوب الناجح للقيادة[٢] :

طالما أن القيادة صفة للموقف الذى توجه فيه جماعة من الأفراد

---

(١) أحمد إبراهيم أبو سنّ . **الإدارة فى الإسلام** . (القاهرة : مكتبة وهبه ، ١٩٨٤م) . ص ١٠١ .

(٢) سيد عبد الحميد مرسى . **العلوم السلوكية فى مجال الإدارة والإنتاج** . ص ٢٤٣ ـ ٢٤٩ .

لهم أهداف مشتركة ، فانه من العسير علينا علمياً أن نحدد السمات الواجب توافرها فى القائد بوجه عام . ولكن مما لا شك فيه أنه يمكن تحديد سمات القائد الادارى ، والقائد الفنى ، والقائد العسكرى ، والقائد الاجتماعى ، والقائد السياسى ، وغير ذلك من أنواع القادة ، على أن نضع فى اعتبارنا أن نحدد الشروط والظروف التى يعمل فيها كل من هؤلاء القادة .

ومما لا شك فيه أن الشخص المتردد المنطوى لا يصلح للقيادة بصفة عامة ، كما أن الفرد محدود الذكاء لا يستطيع قيادة الجماعة بنجاح ، ونستطيع أن نسرد الكثير من الصفات التى يجب أن يخلو منها القائد ، وبالتالى يمكن أن نحدد الصفات التى ينبغى أن تتوافر فى القائد الناجح . ومن ناحية أخرى ، فليس معنى وجود صفات معينة كالاتزان الانفعالى ، والاقدام ، والحكم الصادق ، وغيرها بدليل كاف على الصلاحية للقيادة ، لأن كثيراً من الأفراد يمتلكون صفات لا يمارسونها وهكذا تلعب الممارسة دوراً كبيراً فى شخصية القائد ، فليست العبرة إذن بما يملك الفرد من صفات ، ولكن بما يفعله . وهكذا تحدد القيادة الناجحة بمقتضى ما يملكه الفرد من صفات وما يمارسه منها فعلاً ، ولا يمكن الفصل بين هذين الأمرين فى السلوك القيادى الناجح ، لأن النجاح فى القيادة ينشأ من خلال استخدام طرق ايجابية فعالة للتأثير على نشاط الجماعة لتحقيق أغراض أو أهداف معينة .

وإذا ما تساءلنا : «ما هى أفضل طرق القيادة الناجحة ؟» نجد أن الاجابة عن هذا التساؤل تأتى إلينا من مصادر عديدة ، ويمكن

أن نلخص معظم هذه الآراء بقولنا أن الأسلوب القيادى الناجح يتمثل فى الآتى :

١ ـ القائد الناجح يقوم بدور متمايز :

إن مهمة القائد أو المشرف على العمل هى التخطيط والتنظيم والتنسيق وتوثيق الروابط فيما بين العاملين . وليست مهمته أن يشترك مع أفراد الجماعة فى أداء الأعمال المنوطة بهم الا فى حالات استثنائية لمواجهة ظروف طارئة ، حتى يركز على وظائفه القيادية . وقد أثبتت الأبحاث أن المشرفين الناجحين يقضون أكثر من نصف وقتهم فى ممارسة وظائف قيادية كالتخطيط والتنظيم والتدريب وتنمية العلاقات الاجتماعية داخل جماعة العمل . كما أظهرت هذه البحوث والدراسات أن وظيفة القائد أو المشرف الناجح تتلخص فى الآتى :

(أ) العمل على الاحتفاظ الدائم بعضوية الجماعة .. فيعمل على زيادة تقبل الجماعة له عن طريق الاندماج معهم وتبادل بعض الخدمات بما لا يتعارض مع صالح العمل ، والابتعاد بقدر الامكان عن التدخل فى تفاصيل ما يقومون به من أعمال الا بما تقتضيه الضرورة .

(ب) تنظيم الانتاج على التركيز على متابعة تنفيذ التخطيط الذى وضع لزيادة الانتاج ، عن طريق العناية بالظروف الدافعية للعمل ، وتحديد عمله كقائد لجماعة عمل ، وكذلك تحديد واجبات الجماعة ، فيقرر الأهداف ، ويعمل على اثارة دافعية العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة .

(جـ) تركيز الاهتمام على تنظيم الناحية الفنية للعمل وتنسيقها ، دون أن يضحى بجانب العلاقات الانسانية ، من غير أن يضيع وقته فى التفاصيل والجزئيات البسيطة الشكلية .

(د) العمل على تدعيم نواحى الاتصال المختلفة .. فلا يقتصر على مجرد توصيل الأوامر والتعليمات من الادارة للعاملين ، بل يسعى لتوصيل صوت جماعة العمل للادارة ، وخاصة الآراء والأفكار المتعلقة بالعمل والانتاج ، كما يعمل على تدعيم علاقات المجموعة فيما بينها داخل العمل وخارجه .

٢ ـ القائد الناجح موجه نحو مرءوسيه :

من أهل معالم القائد الناجح أن يكون موجهاً أو مهيأ نحو مرءوسيه . وليس معنى ذلك أنه لا يهتم بالعمل أو الانتاج ، فهو يعتبر أن الفرد الانسان هو الذى يعمل وينتج ، ولا شك أن الانتاج الجيد أو الانتاج السىء ناتج عن فعل الانسان العامل . والفكرة الأساسية التى تكمن وراء ذلك هى أن الفرد العامل! الموظف يبذل أقصى جهده لاجادة الانتاج إذا ما شعر أن رئيسه أو المشرف عليه يهتم به كانسان . ويتيسر شعور الفرد بذلك حينما يدرك أن المشرف يعرف أسماء مرءوسيه ويتعرف على مشاكلهم الشخصية ويساعدهم على حلها ، وحينما ينتقل فيما بينهم ويحدثهم دون كلفة بعيداً عن جو الرسميات بما يزيد من الالفة والتقارب بين الرئيس والمرءوسين ، دون أن يخلو ذلك من الاحترام المتبادل بين الطرفين .

أما القائد الموجه أو المهيأ نحو العمل ، فغالباً ما تكون علاقته

بمرءوسيه على ضوء العمل . فهو لا يهتم الا بالانتاج السليم ، أما الأفراد الذين يقومون بهذا العمل فقيمتهم مرتبطة بالعمل والانتاج فقط . ونجد أن مثل هذا القائد أو المشرف حينما يسأل عن سبب تغيب أحد العاملين مثلا فانه لا يفعل ذلك من منطلق التعرف على مشكلات الموظف التى حالت دون حضوره إلى العمل ، بل يفعله كى يؤكد للعاملين أن له عينا ساهرة يقظة ولا تفوته شاردة وأنه لا يود أن يتكرر مثل هذا الغياب لتأثيره على العمل والانتاج . ومثل هذا المشرف لا يقابل الموظف الا ليلفت نظره أو يلومه ويؤنبه .

وبينما يتبلور اتجاه العاملين الذين يمارسون أعمالهم تحت قيادة مشرف موجه نحو العمل فى شكل قلق وعدم إستقرار ، تتمثل فى تجنب المشرف والابتعاد عنه .. نجد أن شعور المرءوسين الذين يعملون فى ظل قيادة موجهة نحو المرءوسين يتبلور فى شعورهم بالأمن والطمأنينة ويعتبرون قائدهم واحدا منهم يرعى شئونهم من ناحيته ، ويعتبرونه شخصاً ناضجاً أميناً يركنون إليه لمناقشة شئونهم وشئون العمل .

ويعتبر القائد الموجه نحو مرءوسيه عن اتجاهاته نحوهم بأساليب عديدة نذكر منها على سبيل المثال ما يأتى :

(أ) مساعدة مرءوسيه على تنمية القدرة على التوجيه الذاتى .
ولا تتيسر هذه القدرة للفرد الا إذا أدرك الأسس العامة التى يقوم عليها عمله . ولذلك تعتبر مهمة القائد مهمة تعليمية ، ولذلك فهو لا يترك الموظف/العامل حديث الالتحاق بالعمل يقوم بمحاولات عشوائية ، ولكنه يبصره

بالأسس العامة للعمل ويرشده إلى الانجاز الصحيح ، وبذلك يضمن الجهود الايجابية من العامل حتى يتكيف مع الظروف والنظم القائمة عن ادراك وفهم وفاعلية .

(ب) مساعدة مرءوسيه على الترقى والتقدم فى العمل ، فيلحقهم ببرامج التدريب المختلفة حتى يكتمل نضجهم المهنى . كما يعمل باستمرار على تشجيعهم للقيام بالانجاز الفعال ، ويعبر عن تقديره لهم باسلوب واضح حتى يشعر كل فرد بتقديره ويشجعه على استمرار التقدم .

(جـ) ادراك امكانات كل فرد من مرءوسيه ، فيضع كل فرد فى العمل الذى يناسب امكاناته ، بحيث يتيسر لكل فرد من أفراد الجماعة أن يؤدى عمله وهو مقتنع بأنه يقوم بانجاز العمل الذى يتناسب مع قدراته واستعداداته وخبراته .

(د) اعطاء كل فرد حقه ، ويتمثل ذلك فى الاعتراف بالآراء والأفكار التى يقدمونها والا يقلل من شأنها أو يتجاهلها ، بل يساعد مرءوسيه على إبداء الرأى وأن يعمل على تحقيق ما يمكنه من هذه الآراء التى تتعلق بصالح الجماعة وصالح العمل . وبذلك يتيح الفرصة لكل فرد كى يشعر بأنه يؤدى عملاً اشترك فى تنظيمه وفى اقرار وسائل تنفيذه ، مما يزيد من احترام الفرد لعمله واقتناعه به .

(هـ) اظهار حدود امكاناته أمام مرءوسيه ، فلا يدعى انه السلطة العليا فى المؤسسة أو الفنى الأول الذى لا يهتم بآراء غيره من الفنيين . ويتمثل هذا جيداً فى طلب المشورة الفنية

من الادارات الأخرى المختصة حينما تعترضه مشكلة تستلزم طلب هذه المشورة ، وهو انما يعمل ذلك مدفوعاً بفهمه الحقيق لحدوده امكاناته وعلاقته بغيره من المختصين فى الأجهزة الفنية والادارية بالمؤسسة . هذا بالاضافة إلى قيامه باحالة المشكلات والموضوعات التى تخرج عن دائرة سلطاته وصلاحياته إلى الادارة الأعلى للبت فيها بعد أن يبدى رأيه فى الموضوع .

٣ ـ القائد الناجح يفوض السلطة :

من أهم مشاكل القيادة تلك التى تتعلق بتفويض السلطة/الصلاحية ، ويتصور كثير من المشرفين والقادة أن تركيز السلطة بأيديهم يتيح لهم نوعاً من السيطرة والتحكم فى العمل . والواقع أن الدراسة العلمية لهذه المشكلة أوضحت أن القائد الناجح هو الذى يفوض السلطة لمرءوسيه فى حدود امكاناتهم . فعند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ، نجد فرقاً بين قائد يملى قراراته على العاملين لينفذوها دون مناقشة ولا يهتمون بما إذا كان القرار يؤدى إلى تحقيق الهدف أو عدم تحقيقه ، وبين قائد لا ينفرد باتخاذ القرار طالما أن مرءوسيه يعرفون طبيعة عملهم لذا يتركهم يشتركون فى اتخاذ القرارات ، وإذا ما وجد تعارضاً فى الآراء فانه يحاول التوفيق بينها عن طريق المناقشة .

ولكن تفويض السلطة ليس بالأمر الهين السهل بالنسبة لكثير من القادة ، وذلك ووجود ججموعة من للدوافع المتعارضة تعمل

متضادة فى هذا الموقف . فبجانب العوامل التى تدفع القائد نحو تفويض السلطة ـ حتى يتفغ للمهام الرئيسية القيادية نجد مجموعة أخرى من العوامل تسير فى اتجاه عدم تفويض السلطة ـ كالرغبة فى تركى السلطة فى يد القائد كى يشعر العاملين بأهميته أو خشية الا يجد ما يعمله إذا ما فوض صلاحياته للمرءوسين . لذلك ينبغى توجيه المشرفين والقادة حتى يمكنهم التغلب على الدوافع المضادة للتفويض وتقوية الدوافع . وفيما يلى بعض المقترحات فى هذا المجال :

(أ) زيادة عبء العمل الادارى على المشرفين والقادة وخاصة فى مجال التخطيط ولا شك فى أن هذا الأسلوب له فائدته فى زيادة عبء العمل على المشرف حتى يجعله يفكر تفكيراً جدياً فى تفويض بعض صلاحياته ليتفرغ لمهامه القيادية .

(ب) التوصيف الواضح لمسئوليات وظيفة المشرف أو القائد وطبيعة أمالها وعلاقتها بالأعمال التى يقوم بها المرءوسون . وهذا لا يسمعد على تفويض السلطة بقدر ما يساعد فى الكشف عن القائد الذى يسعى إلى السيطرة على كل السلطات والتى تصل به احيانا إلى القيام بانجاز أعمال بعض المرءوسين .

(جـ) تدريب المشرفين على نظام المتابعة ، حتى نضمن أن المشرف كى يفوض السلطة لا يغفل عن مراقبة مدى فعالية هذا التفويض حتى يستطيع أن يتدخل فى الوقت المناسب ليحول دون وقوع أى خطأ وليتجنب ما قد يحدث من

مشاكل .

(د) الاستعراض الدورى لسير العمل بوجه عام من جانب المديرين ، وبذلك نضمن توجيه الرؤساء والمشرفين إلى تقييم عملية التفويض . فعن طريق حصر أوجه النقص يمكن ابداء الرأى فى الأساليب التى تتبع لعلاج الموقف .

ولا تقتصر أهمية تفويض السلطة على اتاحة الوقت الكافى للمشرف حتى يهتم بنواحى الاشراف الفعلية ، ولكنها تفيد كذلك بالنسبة للمرءوسين حيث أنها تتيح لهم فرصة مباشرة القيادات الصغيرة أو الفرعية ، فيتدربوا على تحمل المسئوليات وتنمية الاتجاهات الموجبة نحو العمل والانتاج والزملاء والرؤساء . ويجب أن تتم عملية تفويض السلطة بمنتهى الحيطة والحذر ، مثلها فى ذلك كمثل الأب الذى يستهدف أن يوجه أبناءه إلى الحرية فى تصرفاتهم ، فهو لا يقصد بذلك أن يدعهم وشأنهم ليفعلوا ما يريدون دون أى رقابة ، بل أن الدقة والرقابة للتصرفات يجب أن تكون مهمة الأب الواعى المستنير . ان عملية تفويض ملسلطة التى يمارسها القائد الناجح تحتاج منه إلى أن تتوافر فيه صفات كثيرة حتى يستطيع أن يحتفظ بتماسك الجماعة ، وحتى يضمن عدم الاساءة إلى العمل أو الجماعة أو إلى المبادىء التى تسير عليها المنظمة .

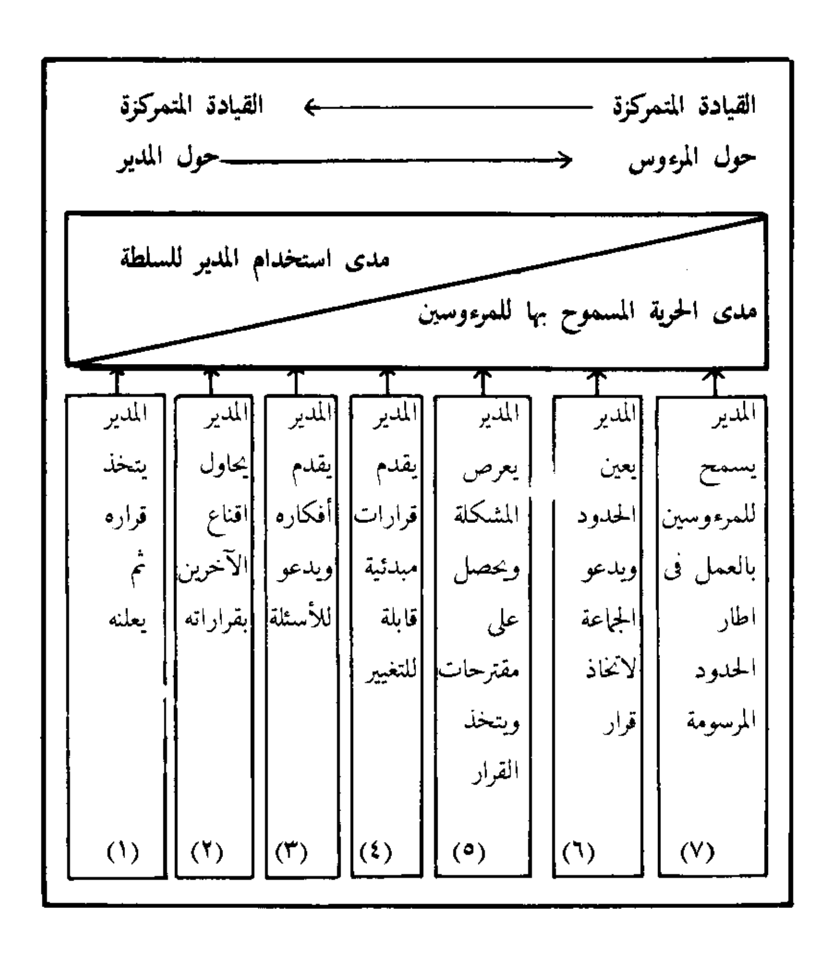
السلوك القيادى

يوضح شكل رقم (١) المتصل أو مدى السلوك القيادى الميسور والمحتمل للمدير . ويرتبط كل فعل بدرجة السلطة التى يمارسها

المدير ، وذلك القدر من الحرية التى يسمح بها لمرءوسيه فى الوصول إلى قرارات . ويلاحظ أن الأفعال الموضحة فى أقصى يسار الشكل هى التى تميز المدير الذى يحتفظ لنفسه بأقصى درجات السيطرة والرقابة ، بينما تميز تلك الموضحة فى أقصى اليمين المدير الذى يتنازل عن أكبر قدر من سلطاته ويفوضها للمرءوسين[1] .

---

(١) R. Tannenbaum, et. al.; Op. Cit., pp. 69- 72.



شكل رقم (١) ـ السلوك القيادى

وسنناقش فيما يلى الأنماط السلوكية المختلفة التى يوضحها شكل رقم (١) .

١ ـ المدير يتخذ القرار ثم يعلنه :

فى هذه الحالة يحدد المدير المشكلة ويقوم بتحليلها ، ويخرج بالبدائل ويختار من بينها بنفسه ، ثم ينقل قراره إلى مرؤسيه لتنفيذه . وقد يضع فى اعتباره ـ أولاً يضع ـ آراء المرءوسين بالنسبة لقراره . وعلى أى الحالات ، فهو لا يتيح للمرءوسين أية فرصة للمشاركة بطريقة مباشرة فى عملية اتخاذ القرار . وقد يستخدم المدير عملية القسر والاجبار لالزام المرءوسين بتقبل قراره .

٢ ـ المدير يحاول اقناع الآخرين بقراراته :

هنا كما فى الحالذ السابقة ، يحدد المدير المشكلة بنفسه ويصل إلر قرار بشأنها . وعلى أى الحالات ، فبدلاً من أن يعلن القرار ببساطة لمرءوسيه ، فانه يتخذ خطوة اضافية حيث يحاول اقناع مرءوسيه بقبول قراره . وفى هذه الحالة ، فانه يتوقع أن يواجه بمعارضة من بعض مرءوسية ، ويحاول من جانبه أن يخفف من حدة هذه المعارضة بأن يوضح مثلاً الفوائد التى ستعود على العاملين من تنفيذ هذه القرارات .

٣ ـ المدير يقدم أفكاره ويدعو للأسئلة :

هنا نجد المدير الذى وصل إلى قرار ويبحث عن تأييد لأفكاره يهيىء الفرصة لمرءوسيه حتى يحصلوا على شرح واف لأفكاره وآرائه . فبعد أن يعرض أفكاره يدعو مرءوسيه لتوجيه ما يعن لهم من أسئلة حتى يدركوا جيداً ما يحاول تحقيقه من خلال هذه

الأفكار . وتساعد عملية الأخذ والعطاء هذه كلا من المدير والمرءوسين فى الكشف عن كل ما يدعم قرار المدير .

٤ ـ المدير يقدم قرارات مبدئية قابلة للتغير :

يسمح هذا النوع من السلوك للمرءوسين بأن يبذلوا بعض الجهد للتأثير على القرار . وفى هذه الحالة ، تظل المبادرة إلى تحديد المشكلة وتشخيصها فى يد المدير ، فانه قبل أن يلتقى برجاله قد فكر فى المشكلة ووصل إلى قرار بشأنها ، ولكنه قرار مبدئى على أية حال . وقبل أن يضع الرئيس القرار فى صيغته النهائية ، فانه يعرض الحل المقترح للمناقشة ليحصل على استجابات المرءوسين الذين سينفذون القرار . فكأنه يقول : «أود أن استمع إلى رأيكم فى الخطة التى وضعتها وأقدر استجاباتكم وآرائكم ، ولكنى سأحتفظ لنفسى باتخاذ القرار النهائى» .

٥ ـ المدير يعرض المشكلة ويحصل على مقترحات ثم يتخذ القرار :

حتى هذه اللحظة نجد المدير يواجه الجماعة وفى جعبته الحل الذى وضعه ، ولكن فى هذه الحالة نجد الأمر مختلفاً . فهنا تتاح الفرصة للمرءوسين للمرة الأولى كى يقترحوا الحلول . ويتضمن الدور المبدئى للمدير التعرف على المشكلة وتحديدها . فقد يذكر على سبيل المثال شيئاً من هذا القبيل : «إننا نواجه بعدد من الشكاوى التى تثيرها الصحافة والجمهور بخصوص سياستنا فى تقديم الخدمات . أين يكمن الخطأ ؟ ما هى الأفكار التى لديكم بشأن هذه

المشكلة ؟» .

وتتميز وظيفة الجماعة هنا بأنها تزيد من حصيلة المدير بالنسبة للحلول الممكنة للمشكلة ، إن الهدف هو الافادة من معلومات العاملين وخبراتهم . ومن بين قائمة الحلول البديلة التى يضعها المدير والعاملون يختار المدير ذلك الحل الذى يراه أكثر ملاءمة للموقف .

٦ ـ المدير يعين الحدود ويدعو الجماعة لاتخاذ القرار :

عند هذه النقطة يكون المدير قد أعطى الجماعة الحق فى إتخاذ القرار . وقبل أن يقوم المدير بذلك ، يكون قد حدد المشكلة بنفسه ، وعين الحدود التى يتخذ القرار فى إطارها . وتتمثل هذه الحدود فى شكل ميزانيات محددة أو ترقيات باعداد محدودة أو التعيين فى عدد معين من الوظائف مثلاً . ويترك المدير للجماعة حرية المناقشة والوصول إلى القرار المناسب للموقف فى إطار الحدود المرسومة .

٧ ـ المدير يسمح للجماعة باتخاذ القرارات فى إطار الحدود المرسومة :

يمثل هذا الأسلوب درجة متطرفة لحرية الجماعة نقابلها أحيانا فى المنظمات الرسمية ، بمثل ما يحدث فى الأقسام العلمية بالجامعات وجماعات البحث العلمى . وهنا يقوم فريق من المديرين أو الاخصائيين بالتعرف على المشكلة وتشخيصها ، والوصول إلى البدائل التى تساعد على حل المشكلة ، ثم اختيار واحد أو أكثر من

هذه البدائل لحل المشكلة . والقيود هنا تفرض من رئيس المنظمة الذى يحددها لفريق الدراسة أو البحث . وعندما يشترك الرئيس فى عملية اتخاذ القرار فانه يقوم هنا بدوره كأحد أعضاء الفريق فقط ، ويساعد الجماعة للوصول إلى قرار دون أى تدخل من جانبه الا يمليه عليه دوره كعضو فى الجماعة .

الفصل الثالث

القيادة الادارية فى الاسلام

القيادة ظاهرة اجتماعية مرتبطة بالوجود المشترك لشخصين أو أكثر ، فهى تماماً كالادارة فى كونها ضرورة اجتماعية لتنظيم علاقات أفراد المجتمع الواحد ذى الهدف المشترك بين أفراد ذلك المجتمع . والاسلام يحرص على وجود نظام للجماعة ، ويحث دائماً على تحديد قيادة الجماعة من خلال اتفاق الجماعة ذاتها على اختيار شخص معين من بينها يتميز بحسن التوجيه والقيادة لشئون الجماعة . وتتأكد حتمية القيادة كضرورة للجماعة مما يروى عن الرسول ﷺ فى قوله : «**لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض الا أمّروا عليهم أحدهم**» . كما روى قوله عليه الصلاة والسلام : «**إذا خرج ثلاثة فى سفر فليؤمّروا عليهم أحدهم**»[1] .

مقومات القيادة :

على الرغم من أن القادة يتميزون عادة بصفات شخصية معينة كالذكاء ، الدافعية ، والطموح ، والثقة بالنفس ، والمبادأة ،

---

(١) أحمد إبراهيم أبو سن . **الإدارة فى الإسلام** . ص ٩٦ .

والاقناع ، والابتكار ، والاتزان الانفعالى ، والقدرة على اتخاذ قرارات ، والمرونة والتوافق ، وما أشبه ، وهذه كلها صفات ضرورية ، فقد ظل من الصعوبة بمكان تحديد صفات بعينها أو قائمة بخواص محددة أو سمات يجب أن تتوافر فى القادة فى كل زمان ومكان وموقف . كما يتعذر اختيار القادة على أساس توافر كل الصفات التى يتعذر حصرها والتى يندر أن تجتمع كلها فى شخص واحد بدرجة عالية ، وهذا ما سنناقشه فى الفصل التالى .

وإزاء هذه الصعوبات فقد لجأ الفكر الادارر المعاصر إلى تحديد بعض المهارات المكتسبة والضرورية ، والتى يجب أن يعمل القائد الادارى على اكتسابها لكى تتوفر له مقومات القيادة . وهذه المهارات هى :

١ ـ «المهارة السياسية أو الفكرية» ، وهى تختص بمعرفة القائد لبيئته السياسية والاجتماعية التى يعمل فى حدودها .

٢ ـ «والمهارة الانسانية» ، أى معرفته للجماعة التى يقودها .

٣ ـ «المهارة الفنية» ، أى لطبيعة العمل الذى يقوم به .

وسنناقش فيما يلى هذه المهارات :

أولاً : المهارة السياسية/الفكرية :

ونعنى بها القدرة على الاستبصار حتى تتضح الرؤية السياسية لدى القادة ، ومعرفة البيئة الاجتماعية التى يعمل فيها وما تحتويه من قادة للرأى العام وكيفية اجتذابها واقناعها للايمان بالهدف الذى يعمل القائد من أجله . كما تعنى القدرة

على التوفيق وتحقيق التوازن بين الاتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع . وهى تعنى أيضاً المهارة فى التخطيط بحذر وروية لضمان نجاح المشاريع والخطط العامة على ضوء القيم والمبادىء والمعتقدات السائدة فى المجتمع .

وقد ظهرت هذه المقدرة السياسية للرسول الكريم عليه أفضل الصلاة والسلام كقائد لمسيرة الاسلام فى بدايته عند تخطيطه للدعوة الاسلامية وهى محاطة بالأعداء من كل جانب . وقد ظهرت هذه المقدرة التخطيطية والتنظيمية للدعوة الاسلامية فى مكة حتى خرج المسلمون من البيئة القرشية المعادية بأقل الخسائر ، وفى مجتمع المدينة المنورة حينما بدأ بالتآخى بين المهاجرين والأنصار ، وابرام الاتفاقيات والعهود مع غير المسلمين من اليهود الذين يتعايشون مع المسلمين بالمدينة .

وكانت سياسته تجاه المؤلفة قلوبهم نوعاً فريداً من المهارة السياسية . «فقد كان يعطى من الصدقات من يريد تأليف قلوبهم وهم أحد وثلاثون رجلاً من سادة العرب تألفهم وتألف بهم قومهم ليرغبوهم فى الاسلام ، ولئلا تحملهم الحمية ، مع ضعف نياتهم على أن يكونوا أوليا مع الكفار على المسلمين ، وما منهم الا الشريف المسود والعالم والخطيب والشاعر والداهية اليافعة .. كما كان الرسول عليه السلام يكرم وفود العرب التى دانت للاسلام بعد فتح مـــــــــــكـــــــــــة ،

---

(١) المرجع السابق ، ص ١٠٢ .

ومنهم من يضيفه عشرة أيام كوفد عبدالقيس ، ومنهم من يبالغ فى اكرامه كملوك اليمن ، وانما سموا ملوكا لأن لكل واحد منهم واد يملكه بما فيه»[1] .

وما يصح التمثيل به فى باب المهارة السياسية ما تحلى من لين فى يوم الحديبية ، إذ خرج النبى عليه الصلاة والسلام إلى مكة فى رحلة الحديبية حاجا لا غازيا .. يقول ذلك ويكرره ويقيم الشواهد عليه لمن يسأله ، ويثبت نية السلم بالتجرد من السلاح ، الا ما يؤذن به لغير المقاتلين . فلم يفصل بهذه الخطة بين العرب وقريش وحسب ، بل فصل بين قريش ومن معهم من الأحابيش ، وجعل الزعماء وذوى الرأى يختلفون فيما بينهم على ما يسلكون من مسالك فى دفعه أو قبوله أو مهادنته ، وهو عليه السلام يكرر الوصية لاتباعه بالمسالمة والصبر منعا للاتفاق بين خصومه على قرار واحد ، وقلّ من اتباعه من ادرك قصده ومرماه حتى الصفوة المختارين .

ولما اتفق الطرفان ـ المسلمون وقريش ـ على التعاون والتهادن ، كانت سياسة النبى فى الشروط التى طلبتها قريش غاية فى الحكمة والقدرة «الدبلوماسية» .. دعا عليا بن أبى طالب فقال له اكتب : «بسم الله الرحمن الرحيم» .

فقال سهيل بن عمرو مندوب قريش «أمسك ! لا أعرف الرحمن الرحيم ، بل اكتب باسمك اللهم» .

فقال النبى : «أكتب باسمك اللهم» .

---

(١) محمد كرد على ، **الإسلام والحضارة العربية** «جـ٢» . (القاهرة : مطبعة لجنة التأليف والترجمة والنشر ، ١٩٦٨م) ، ص ٩٩ ـ ١٠٠ .

ثم قال : «أكتب (هذا ما صالح عليه محمد رسول الله سهيل بن عمرو)» .

فقال سهيل : «أمسك لو شهدت أنك رسول الله لم أقاتلك ، ولكن أكتب اسمك واسم أبيك» .

وروى أن عليا تردد فمسح النبي ماكتب بيده ، وأمره أن يكتب «محمد بن عبدالله ـ فى موضع محمد رسول الله» .

ثم تعاهدوا على أن من أتى محمداً من قريش بغير إذن وليه رده عليهم ، ومن جاء قريشاً من رجال محمد لم يردوه عليه ، وأنه من أحب من العرب محالفة محمد فلا جناح عليه ، وأن يرجع محمد وأصحابه عن مكة عامهم هذا على أن يعودوا إليها فى العام الذى يليه ، ويقيموا بها ثلاثة أيام ومعهم من السلاح السيوف فى قربها ، ولا سلاح غيرها[1] .

فلو أن النبى عليه السلام شرط على قريش أن ترد اليه من يقصدها من رجاله لنقض بذلك دعوى الهداية الاسلامية ، ونقصد الوصف الذى يصف به المسلمين . فان المسلم الذى يترك النبى باختياره ليلحق قريشاً ليس بمسلم ، ولكنه مشرك يشبه قريشاً فى دينها وهى أولى به من نبى الاسلام .

أما المسلم الذى يرد إلى المشركين مكرها فانما الصلة بينه وبين النبى الاسلام وهو شىء لا سلطان عليه للمشركين ولا تنقطع الصلة فيه بالبعد والقرب . فان كان الرجل ضعيف الدين ففتنوه عن دينه

---

(١) عباس محمود العقاد ، **العبقريات الإسلامية** «موسوعة عباس محمود العقاد الإسلامية ـ مجلد ٢» . (بيروت : دار الكتاب العربى ، ١٩٧١م) ص ٧٣ ـ ٧٤ .

فلا خير فيه ، وإن كان وثيق الصلة فبقى على دينه فلا خسارة على المسلمين .

وما انقضت فترة وجيزة حتى علمت قريش أنها هى الخاسرة بذلك الشرط الذى حسبته غنما لها وخذلانا لمحمد صلوات الله عليه .. فان المسلمين الذين نفروا من قريش ولم يقبلهم محمد فى حوزته رعاية لعهده ، قد خرجوا إلى طريق القوافل وهى أمان فى عهد الهدنة بين الطرفين ، فلا استطاع المشركون أن يشكوهم إلى النبى لأنهم خارجون عن ولايته بحكم الهدنة ، ولا استطاعوا أن يحجزوهم فى مكة .

ثانياً : المهارة الانسانية :

تعنى المهارة الانسانية لدى القائد تلك القدرة على التعامل مع الأفراد والجماعات ، وهى صفة ضرورية تميز سلوك القائد عند اتصاله مع الأفراد والجماعات وتعامله معهم . وتستلزم هذه المهارة توافر الفهم المتبادل بين القائد وأفراد جماعته ، والقدرة على التأثير فيهم كى يقوموا بانجاز واجباتهم ومهامهم بصدق وأمانة واخلاص وتفانى ، لتحقيق أهداف الجماعة والمنظمة .

وتنعكس المهارة الانسانية للقائد فى سلوكه وأدائه لمهامه القيادية ، ولذلك فان من واجب القائد نحو مرءوسيه أن يقوم بالأمور الآتية (١) :

١ ـ أن يكون قدوة حسنة فى تصرفاته وسلوكه .

---

(١) أحمد إبراهيم أبو سن ، **مرجع سابق** ، ص ١٠٥ .

٢ ـ أن يحسن معاملة مرءوسيه ويهتم بشئونهم وأن يكون عادلاً فى معاملته لهم .

٣ ـ أن يستشيرهم ويحترم آراءهم .

٤ ـ أن يدربهم على القيام بمسئولياتهم .

٥ ـ أن يثق فى قدراتهم ، فيفوض لهم بعضا من صلاحياته .

٦ ـ أن يراقبهم ويحاسبهم على أداء الأمانة .

وفيما يلى مناقشة لهذه النقاط ...

١ ـ القدوة الحسنة :

من أهم واجبات القائد أن يكون قدوة حسنة لمرءوسيه ، فيلزم نفسه قبل غيره بالسلوك القويم والالتزام بما يتطلبه عمله من صبر وأمانة وتضحية ، وأن يكون قوله وسلوكه مطابقاً لما أنزل الله ، التزاماً بقول الله سبحانه وتعالى :

□ ﴿يَآ أَيُّهَا الَّذينَ امَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفعَلُونَ * كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللهِ اَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ﴾ (الصف : ٢ ـ ٣)

□ ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِى رَسُولِ اللهِ اُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُو اللهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ﴾ (الأحزاب : ٢١)

□ ﴿وَلَا تَسْتَوِى الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ اِدْفَعْ بِالَّتِى هِىَ اَحْسَنُ فَاِذَا الَّذِى بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَاَنَّهُ وَلِىٌّ حَمِيمٌ﴾ (فُصِّلَت : ٣٤)

□ ﴿الَّذِينَ يُنْفِقُونَ فِى السَّرَّآءِ وَالضَّرَّآءِ وَالْكَاظِمِينَ الْغَيْظَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ وَاللهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾ . (آل عمران : ١٣٤)

وكان رسول الله ﷺ هو القدوة الحسنة لكل قائد جاء بعده ،

وصفه الله سبحانه وتعالى بقوله :

□ ﴿وَإِنَّكَ لَعَلى خُلُقٍ عَظيمٍ﴾ (القلم : ٤)

وفى قوله تعالى :

□ ﴿**فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ ٱللهِ لِنْتَ لَهُمْ ، وَلَوْ كُنْتَ فَظّاً غَليظَ الْقَلْبِ لَانْفَضّوُا مِنْ حَوْلِكَ فاعف عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللهِ إِنَّ ٱللهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِلِينَ**﴾

(آل عمران : ١٥٩)

ومن الحديث النبوى الشريف :

○ عن أبى هريرة رضى ا ﷺ عنه قال : قال رسول الله : «**أكمل المؤمنين إيمانا أحسنهم خلقا ، وخياركم خياركم لنسائهم**»

(رواه الترمذى)

○ «**البر حسن الخلق ، والإثم ما حاك فى نفسك ، وكرهتَ أن يطّلع عليه الناس**» (رواه مسلم)

○ «**اتق الله حيثما كنت . واتبع السيئة الحسنة تمحُها ، وخالق الناس بخلق حسن**» (رواه الترمذى)

○ «عن أبى الدرداء رضى الله عنه : أن النبى ﷺ قال : «**ما من شيء أثقل فى الميزان المؤمن يوم القيامة من حسن الخلق ، وان الله يبغض الفاحش البذى**» (الذى يتكلم بالفحش) .

○ «وعن أبى هريرة رضى الله عنه قال : سئل رسول الله ﷺ عن أكثر ما يدخل الناس الجنة ، قال : «**تقوى الله وحسن الخلق**» .

وسئل عن أكثر ما يدخل الناس النار فقال : «**الفم والفرج**» .

(رواه الترمذى)

○ وعن أبى أُمامة الباهلى رضى الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ : «**أنا زعيم (ضامن) ببيت فى ربض الجنة (ما حولها) لمن ترك المراء (الجدال) ، وإن كان محقاً ، وبيت فى وسط الجنة لمن ترك الكذب ، وإن كان مازحًا، وبيت فى أعلا الجنة لمن حسن خلقه**» .

(رواه أبو داود)

○ «**إنكم لا تسعون الناس بأموالكم ولكن يسعهم منكم بسط الوجه وحسن الخلق**» . (البيهقى)

○ «**أوحى الله تعالى إلى إبراهيم : يا خليلى حسّن خلقك ولو مع الكفار ، تدخل مداخل الأبرار . فإن كلمتى سبقت لمن حسّن خلقه أنْ أظِلّه فى عرشى وأن أسكنه حظيرة قدسى وأن أدنيه من جوارى**» .

(رواه الترمذى)

○ وعن جابر رضى الله عنه أن رسول الله ﷺ قال : «**أن من أحبكم إلىّ ، وأقربكم منى مجلساً يوم القيامة ، أحاسنكم أخلاقاً . وأن أبغضكم إلىّ ، وأبعدكم منى يوم القيامة ، الثرثارون والمتشدقون والمتفيهقون**» . قالوا : يا رسول الله قد علمنا الثرثارون والمتشدقون ، فما المتفيهقون ؟ قال «**المتكبرون**» .

(رواه الترمذى)

○ وعن عائشة رضى الله عنها ، قالت : سمعت رسول الله ﷺ يقول : «**ان المؤمن ليدرك بحسن خلقه درجة الصائم القائم**» .

(رواه أبو داود)

○ **«من عامل الناس فلم يظلمهم ، وحدّثهم فلم يكذبهم ، فهو ممن كملت مروءته وظهرت عدالته ، ووجبت اخوته» .**

(رواه أبوداود)[1]

ولقد جاء الخلفاء الراشدون من بعد رسول الله عليه أفضل الصلاة والسلام فألزموا أنفسهم بما التزم به الرسول عليه الصلاة والسلام من خلق وتواضع واستقامة ـ فكانوا لا يميزون أنفسهم عن جمهور الناس فى شىء من أمور الدنيا ، وكان إذا جاء أحدهم إلى المجلس جلس حيث ينتهى به المجلس . وكان عمر بن الخطاب رضى الله عنه يطلب من ولاته التواضع وحسن الخلق فيقول : أريد رجلاً إذا كان فى القوم وليس أميرهم كان كأنه أميرهم ، وإذا كان أميرهم كان كأنه رجل منهم (أى يجمع بين الهيبة والتواضع) .

٢ ـ حسن المعاملة والعدل والرحمة :

ينبغى للقائد أن يكون رحيماً وعادلاً عندما يصدر حكماً ، ويهتم بأمور رعيته ينصحهم ويوجههم إن أخطأوا ويشجعهم إذا أصابوا ، ويناقشه بالحسنى وسعة الصدر حتى يقنعهم أو يقتنع بآرائهم . ولقد حث القرآن الكريم على هذه الصفات فى قوله :

□ **﴿وَٱخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ ٱتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ﴾**

(الشعراء : ٢١٥)

□ **﴿اُدْعُ اِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ**

---

(١) الأحاديث مأخوذة عن :عزالدين بن بليق .**منهاج الصالحين من أحاديث وسنة خاتم الأنبياء والمرسلين** ، ص ١٩٧ ـ ٢٠٠ .

بِالَّتِى هِىَ اَحْسَنُ﴾ (النحل : ١٢٥)

□ **﴿اِنْ تُبْدُوا خَيْرًا اَوْ تُخْفُوهُ اَوْ تَعْفُوا عَنْ سُوٓءٍ فَاِنَّ اللّٰهَ كَانَ عَفُوًّا قَدِيرًا﴾** (النساء : ١٤٩)

□ **﴿وَاِنْ عَاقَبْتُمْ فَعَاقِبُوا بِمِثْلِ مَا عُوقِبْتُمْ بِهِ وَلَئِنْ صَبَرْتُمْ لَهُوَ خَيْرٌ لِلصَّابِرِينَ﴾** (النحل : ١٢٦)

□ **﴿مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللّٰهِ وَالَّذِينَ مَعَهُ اَشِدَّآءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَآءُ بَيْنَهُمْ ..﴾** (الفتح : ٢٩)

□ **﴿وَجَزَآءُ سَيِّئَةٍ سَيِّئَةٌ مِثْلُهَا فَمَنْ عَفَا وَاَصْلَحَ فَاَجْرُهُ عَلَى اللّٰهِ اِنَّهُ لَا يُحِبُّ الظَّالِمِينَ﴾** (الشورى : ٤٠)

□ **﴿.. وَاِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَى ..﴾** (الانعام : ١٥٢)

□ **﴿وَقُلْ لِعِبَادِى يَقُولُوا الَّتِى هِىَ اَحْسَنُ ..﴾** (الاسراء : ٥٣)

□ **﴿.. فَلْيَتَّقُوا اللّٰهَ وَلْيَقُولُوا قَوْلاً سَدِيدًا﴾** (النساء : ٩)

□ **﴿.. وَاِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ اَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ..﴾** (النساء : ٥٨)

ومن الحديث النبوى الشريف :

□ عن عائشة رضى الله عنها أنها قالت : «**ماضرب رسول الله ﷺ شيئاً قط بيده ، ولا امرأة ولا خادماً ، إلا أن يجاهد فى سبيل الله ، وما نيل منه شيء قط فينتقم من صاحبه ، الا أن ينتهك شيء من محارم الله تعالى ، فينتقم لله تعالى**» . (رواه مسلم)

□ وعن ابن مسعود رضى الله عنه قال : كأنى أنظر إلى رسول الله ﷺ يحكى نبيا من الأنبياء ، صلوات الله وسلامه عليهم ، ضربه

قومه فأدموه ، وهو يمسح الدم عن وجهه ، ويقول : «**اللهم أغفر لقومى فانهم لا يعلمون**» .

□ وعن جرير بن عبدالله رضى الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ : «**من لا يرحم الناس لا يرحمه الله**» . (متفق عليه)

□ «**قال الله عز وجل : «سبقت رحمتى غضبى**» . **(مسلم)**

□ «**من لا يَرحم لا يُرحم ، ومن لا يَغفر لا يُغفر له**» (أحمد)

□ «**لا تُنزع الرحمة الا من شقىّ**» **(أبوداود)**

□ «وعن أبى هريرة رضى الله عنه عن النبى ﷺ قال : «**سبعة يظلهم الله فى ظله يوم لا ظل إلاَّ ظله : امام عادل ، وشاب نشأ فى عبادة الله عز وجل ، ورجل قلبه معلق بالمساجد ، ورجلان تحابا فى الله اجتمعا عليه وتفرقا عليه ، ورجل دعته امرأة ذات حسن وجمال فقال : إنى أخاف الله ، ورجل تصدق بصدقة فأخفاها حتى لا تعلم شماله ما تنفق يمينه ، ورجل ذكر الله خالياً ففاضت عيناه**» .
(متفق عليه)

□ وعن أبى هريرة رضى الله عنه أن النبى ﷺ قال : «**والذى نفسى بيده لا تدخلوا الجنة حتى تؤمنوا ، ولا تؤمنوا حتى تحابوا ، أولا أدلكم على شىء اذا فعلتموه تحاببتم ؟ أفشوا السلام بينكم**» .
(رواه مسلم)[١] .

وقد أوصى عمر بن الخطاب رضى الله عنه واليه على مصر فقال :

---

(١) الأحاديث مأخوذه عن : عز الدين بليق ، **مرجع سابق** ، ص ٢٤٨ ــ ٢٥٤ .

«أنصف الناس من نفسك ومن خاصة أهلك ومن لك فيه هوى من رعيتك فانك لا تفعل تظلم . ومن ظلم عباد الله كان خصمه دون عباده ، ومن خصمه الله أدحض حجته ، وكان لله حربا حتى ينزع أو يثوب . وليكن أحب الأمور إليك أوسطها فى الحق وأعمها فى العدل وأجمعها لرضا الرعية ، ولا يكونن المحسن والمسىء عندك بمنزله سواء . فان فى ذلك تزهيدا لأهل الاحسان فى الاحسان ، وتدريبا لأهل الاساءة والزم كلا منهم ما الزم نفسه» [1] .

وروى عن الرسول عليه أفضل الصلاة والسلام قوله : «**أرحم أمتى بأمتى أبوبكر وأشهدهم فى دين الله عمر ، إن الله تعالى جعل الحق على لسان عمر وقلبه ، وأصدقهم حياء عثمان ، وأقضاهم على ..**» [2]

وكان عمر يعرته وشعور س من حوله ، فيتوجه فى خشوع إلى الله ويقول : «اللهم إنى غليظ فلينى ، اللهم إنى ضعيف فقوّنى ، اللهم إنى بخيل فسخّنى [3] .

٣ ـ الشورى والمشاركة :

وهى واجب على القائد أن يستشير جماعته ، لأن العقل البشرى لا يحيط بكل أمر من الأمور ، ولأن رأى الجماعة خير من رأى

---

(١) أحمد إبراهيم أبوسن ، **مرجع سابق** ، ص ١٠٧ ـ ١٠٨ .
(٢) المصدر السابق .
(٣) المصدر السابق .

الفرد . وهى مبدأ من مبادىء الاسلام ، والأخذ بها الزام وفريضة .
ومبدأ الشورى لا شك ظاهرة صحية فى الادارة ، فهو يجعل المواطن ايجابيا وفعالا ومسهما بدور بارز فى ادارة المنظمات كما يجعل المسئولين فى إدارة المنظمات الادارية الاسلامية ملتزمين به كفريضة فرضها الله على المجتمع المسلم ، وكأسلوب يشرك الأفراد العاملين فى تحمل المسئولية الادارية مما يحفزهم للعمل والبذل والعطاء .

ويحث الاسلام على الشورى فى مهام الأمور على الاطلاق ، وفى قمتها من غير شك شئون السياسة والحكم ، وينهى عن الاستبداد فيها بالرأى ، فيأمر الله تعالى نبيه محمد ، مع أنه معصوم من الزلل ولا يسير الا على هدى من ربه ، بأن يشاور أصحابه فى الأمر ، فيقول تعالى :

○ **﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ ٱللهِ لِنْتَ لَهُمْ ، وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللهِ إِنَّ ٱللهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾**

(آل عمران : ١٥٩)

ويبين القرآن الكريم أسمى صفات المؤمنين الصادقين ، فيذكر من بينها أن أمورهم شورى بينم ، فيقول :

○ **﴿فَمَآ أُوتِيتُم مِنْ شَىْءٍ فَمَتَاعُ الْحَيَاةِ ٱلدُّنْيَا وَمَا عِنْدَ ٱللهِ خَيْرٌ وَأَبْقَى لِلَّذِينَ آمَنُوا وَعَلَى رَبِّهِمْ يَتَوَكَّلُونَ * وَٱلَّذِينَ يَجْتَنِبُونَ كَبَآئِرَ الْإِثْمِ وَالْفَوَاحِشَ وَإِذَا مَا غَضِبُوا هُمْ يَغْفِرُونَ * وَٱلَّذِينَ ٱسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا ٱلصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ﴾**

(الشورى : ٣٦ ــ ٣٨)

فالشورى كما هو واضح فى الآية من سمات المؤمنين الأصلية ، ولا يمكن أن يوجد نص أبلغ فى تعميم الشورى كالنص السابق . فالآية الكريمة تذكر أن أمر المؤمنين شورى بين المؤمنين ، فكل قضية تعم المؤمنين تحل بالشورى بين المؤمنين . ولقد كان رسول الله ﷺ يستشير أصحابه فى كل أمر لم يرد فيه تنزيل صريح من الله سبحانه وتعالى .

ومن أمثلة ذلك ما حدث فى غزوة بدر حين نزل الرسول بجيشه على أول ماء من بدر فجاء الخباب بن المنذر إليه وقال له : يا رسول الله .. أرأيت هذا المنزل أهو منزل أنزله الله ليس لنا أن نتقدمه ولا نتأخر عنه ، أم هو الرأى والحرب والمكيدة ؟ فقال النبى عليه السلام : «**بل هو الرأى والحرب والمكيدة**» . فقال ابن المنذر : يا رسول الله .. فان هذا ليس بمنزل ، فانهض بالناس حتى تأتى أدنى ماء من القوم فتنزله ثم نقور ما وراءه من القلب (الآبار) ثم نبنى عليه حوضاً فنملك ماء ثم نقاتل القوم فنشرب ولا يشربون» . فقال له النبى ﷺ «**لقد أشرت بالرأى» وفعل كما قال**[1] .

وكذلك سار على الدرب أبوبكر وعمر وعثمان وعلىّ فى فسح المجال للمسلمين ليدلوا بآرائهم فى كل أمر هام . من ذلك ما حدث فى عهد عمر حين حرر المسلمون بلاد العراق من حكم الفرس ودخل أكثر أهلها فى دين الله . رأى عمر الا يقسم أرضها الزراعية بين المجاهدين وأن تظل كما هى بأيدى أصحابها ، ثم ترد الضرائب

---

(١) أحمد ابراهيم أبوسن . **مرجع سابق** ، ص ١٠٨ .

المأخوذة عليها إلى بيت المال فتقسم بين الناس جميعاً كل منهم ونصيبه المفروض . وكان يرى أن تقسيم الأرض بين المجاهدين سيقعد بهم عن الجهاد أولاً ، وينقص غلة الأرض لقلة خبرة المجاهدين بالزراعة ثانياً ، ويساعد على ايجاد طبقة من الأقطاعيين فى الاسلام ثالثاً ، كما أنه سيدع الآخرين الذين لم يتملكوا ضائعين ، ويحرم الأجيال الوافدة من حقها ورزقها .. وعارض رأى عمر هذا نفر من الصحابة ، وكانوا كلما علا صوتهم واستمرت معارضتهم له ، قال عمر فى هدوء : «إنما أقول رأيى الذى رأيته» . وانفض الجميع من غير اتفاق على كلمة .

وفى اجتماع آخر ، وكان عمر قد دعا فريقا من الأنصار والمهاجرين المشهود لهم بالحنكة ونضج التجربة ، خشى عمر أن يجامله أحد فى رأيه بوصفه أمير المؤمنين ، فبدأ الحديث قائلاً : «إنى دعوتكم لتشاركونى أمانة ما حملت من أموركم ، فانى واحد كأحدكم ، وأنتم اليوم تقرون بالحق . خالفنى من خالفنى ، ووافقنى من وافقنى ، لست أريد أن تتبعوا هواى ، فمعكم من الله كتاب ينطق بالحق ، فوالله لئن كنت نطقت بأمر أريده ، فما أريد به إلا الحق »[1] .

فلقد أخذ الخلفاء الراشدون بمبدأ الشورى فى شئون الحكم ، وخاصة فى الخطير منها . وفى التاريخ الاسلامى العديد من الأمثلة الدالة على حرصهم على العمل بهذا المبدأ القويم ، غير أنه يلاحظ

---

(١) المرجع السابق ص ١٠٨ ـ ١٠٩ .

فى هذا الصدد أمران :

الأمر الأول : أنه لم تكن للشورى مجالس خاصة مؤلفة عن طريق التعيين أو الانتخاب ، كما هو الحال فى مجالس الشورى والمجالس النيابية وما إليها فى الأمم الحديثة . وإنما كان على الخلفاء حينما يرون مقتضيا للاستشارة يستشيرون أحيانا من يثقون به ويطمئنون إلى رأيه وعلمه وخبرته وكفايته . ويعلنون أحيانا أخرى عن اجتماع عام فى المسجد أو فى مكان ما ، فيفد إليه عدد كبير من المسلمين ، فيعرضون عليهم ما يودون الاستنارة بما يراه المجتمعون بشأنه .

والأمر الثانى : أن الخليفة كان إذا اقتنع برأى عمل به ولو كان مخالفا لرأى من استشارهم ، لأن الخليفة هو نفسه مجتهد ، وله الحق فى أن يستنبط الأحكام الشرعية من مصادرها ، ويطبقها على ما يجد من القضايا . ومن ناحية أخرى ، فان الخليفة مسئول أمام الأمة عن نتائج أعماله ، ولا يتفق مع العدالة أو مع المنطق فى شىء أن يلزم الخليفة بالعمل برأى مخالف لرأيه ثم يحاسب على نتائج هذا العمل .

ولقد ذكر لنا التاريخ أحداثا كثيرة عمل فيها الخلفاء الراشدون بالرأى الأول ، أى الأخذ بالشورى ، كما أن هناك أحداثا أخرى تشير إلى أن الخلفاء الراشدين عملوا برأيهم مع مخالفته ، وتحملوا تبعة أعمالهم ، فقد جعل عمر بن الخطاب الشورى حقا لأهلها ، ويظهر ذلك من هذين المثلين :

(أ) كان أصحاب مجلس عمرهم العلماء شيوخا كانوا أو شبابا .

(ب) يوم سافر إلى الشام وسمع بالطاعون استشار خيار الأنصار فاختلفوا ، وخيار المهاجرين فاختلفوا ، ثم جمع مشيخة الفتح فاستشارهم فاجمعوا على العودة ، فرجع [1] .

وكان عمر بن الخطاب رضى الله عنه يطبق مبدأ الشورى والمشاركة ، ليس فقط فى ما يود سماع رأى المسلمين فيه ، ولكنه يطلع الجماعة على قراراته ويفسر لهم أسباب اتخاذها حتى يكونوا على علم بها وحتى يناقشوه فيها ، فان أقروه عليها كان بها ، وإنْ رأى الجماعة رأيا آخر تبناه وعمل على تنفيذه ، وبذلك كان عمر قريبا من جماعته .

ويذكر لنا التاريخ أحداثا عمل فيها الخلفاء الراشدون برأيهم مع مخالفته لرأى الآخرين ، وتحملوا تبعة أعمالهم . وأظهر مثال لذلك تصرف أبى بكر الصديق رضى الله عنه فى «حروب الردة» ، وهى الحروب التى أعلنها الصديق عقب وفاة الرسول عليه السلام ، فى عدة قبائل من العرب ارتد بعضها عن دينه ، وامتنع كثير منها عن أداء الزكاة مع بقائه على عقيدة الاسلام . فقد كان رأى من استشارهم الصديق من الصحابة أنه لا طاقة للمسلمين بمحاربة هذه القبائل ، وأنه لا يجوز محاربة من امتنع عن أداء الزكاة مع بقائه على عقيدة الاسلام ، محتجين بقوله عليه الصلاة والسلام : «**أمرت أن أقاتل الناس حتى يقولوا لا اله الا الله محمد رسول الله ، فان قالوها عصموا منى دماءهم وأموالهم الا بحق**» . ولكن الصديق

---

(١) سعيد حوى ، **دروس فى العمل الإسلامى** . (حلب : دار السلام للطباعة للنشر والتوزيع ، ١٩٨١م) ص ٤٤ ـ ٥٥ .

رأى أنه من الواجب محاربتهم جميعاً حتى يرد للأسلام هيبته ويحفظ قدسية شعائره وأركانه ، ولا يفتح ثغرة للاستهانة بتعاليمه .

ويرى بعض الكتاب ، أن الذين يحتجون بحادثة أبى بكر يوم الردة على أنه لا عبرة برأى الأكثرية ، وأن الشورى معلمة للأمير وليست ملزمة ، هم مخطئون . فان أبابكر لم يبال برأى الأكثرية لوجود النص : **«أمرت أن أقاتل الناس . ويؤتوا الزكاة»** ، ثم لم يكد أبوبكر يناقش الناس حتى اقتنعوا[1] .

الشورى هى أساس الحكم الصالح ، وهى السبيل إلى تبين الحق ومعرفة الآراء الناضجة ، أمر بها القرآن وجعلها عنصرا من العناصر التى تقوم عليها الدولة الاسلامية . وقد كان النبى ﷺ يشاور أصحابه فيما لم ينزل عليه فيه الوحى ، وكان فى بعض الأحيان يعدل عن رأيه ويأخذ برأى أصحابه . وقد حدث أن أخذ برأيه ورأى أبى بكر فى حادثة أسرى بدر ، ورفض العمل برأى عمر ومن رافقه ، فنزلت آيات تعتب على النبى ﷺ فى أنه لم يأخذ برأى الآخرين[2] .

○ **﴿مَا كَانَ لِنَبِيٍّ أَنْ يَكُونَ لَهُ أَسْرَىٰ حَتَّىٰ يُثْخِنَ فِى الْأَرْضِ تُرِيدُونَ عَرَضَ الدُّنْيَا وَاللهُ يُرِيدُ الْآخِرَةَ . وَاللهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ * لَوْلَا كِتَابٌ مِنَ اللهِ سَبَقَ لَمَسَّكُمْ فِى مَا أَخَذْتُمْ عَذَابٌ عَظِيمٌ﴾**

(الأنفال : ٦٧ ـ ٦٨)

---

(١) **المرجع السابق** . ص ٥٦ .

(٢) محمود شلتوت . **الإسلام عقيدة وشريعة** (ط ٨) . (القاهرة : دار الشروق . ١٩٧٥م) . ص ٤٣٩ ـ ٤٤٠ .

ومن هنا كانت الشورى أصلاً فى ادارة الشئون الجماعية ، وكان تحرى الحق أو الموافقة فى المصلحة من الزم الواجبات على صاحب الأمر . وقد درج على ذلك أصحاب الرسول من بعده ، فكان أبوبكر يستشير الصحابة فيما يعرض له من شئون الجماعة ، وكان يأخذ برأى غيره متى بدت آيات الحق فيه . وكان عمر يجمع كبار الصحابة فى عهده وكان يمنعهم من الخروج من المدينة لامكان حاجته إلى استشارتهم .

وكان الأساس فى الشورى كفالة الحرية التامة فى ابداء الآراء ما لم تمس أصلاً من أصول العقيدة أو العبادة . ولم يضع القرآن ، ولا الرسول للشورى نظاماً خاصا ، وإنما هو النظام الفطرى .. فيجمع الرسول أو الخليفة من بعده ـ أصحابه ، ويطرح عليهم القضية ، ويبدون آراءهم فيها ، ومتى اجمعوا على رأى ، أو ترجح عندهم رأى عن طريق الأغلبية ، أو عن طريق قوة البرهان ، أخذ به والتزم به الخليفة أو القائد .

وقد ترك هذا الجانب من غير أن يوضع له نظام خاص ، لأنه من الشئون التى تتغير فيها وجهة النظر بتغير الموقف وتغير الأجيال والتغير الاجتماعى . فلو وضع نظام محدد للشورى فى عهد الرسول ﷺ أو فى عهد الخلفاء الراشدين لاتخذ أصلاً ونبراساً لا يحيد عنه من يجىء بعدهم ، ويكون ذلك التضييق كل التضييق عليهم . فالشورى من الأمور التى تركت نظمها دون تحديد ، ورحمة بالناس وتوسعة عليهم ، وتمكينا لهم من اختيار ما يتاح للعقول وتدركه البشرية الناضجة . ومادام المقصود هو أصل المشورة ،

والوصول بها إلى قوانين التنظيم العادل التى تجمع الأمة أو الجماعة ولا تفرقها ، والتى تعمر وتبنى ، ولا تهدم أو تدمر ، فالأمر فى الوسيلة سهل ميسور .

وبتقرير القرآن مبدأ الشورى ، قضى الاسلام على عدو الانسانية ومفسدها ، وهو : الاستبداد بالرأى والحكم ، واحتكار التشريع والادارة وتصريف الأمور . وبهذا يحقق الاسلام للفرد كرامته وحريته الفكرية ، وللجماعة حقها الطبيعى فى تدبير شئونها . والشورى التى لا يجد المخلصون فى جوها متنفساً يكشفون فيه عن عبث العابثين ، وفساد المفسدين ، ولا قيمة لها عند الله . والشورى التى يلبس المنافسون فى جوها مسرح الصدق والأخلاص ، ويكتمون عن الحاكم المخلص بذور الشر والفساد ، ولا قيمة لها عند الله[1] .

٤ ـ التدريب :

إذا ما تساءلنا عما يجعل الناس يسلكون بطريقة معينة فى حياتهم المهنية والاجتماعية ، فانا نجد الرد على هذا التساؤل هو ببساطة : أنهم «تعلموا» أن يسلكوا بالطريقة التى يتبعونها فى حياتهم . وعندما يلتحق الشخص بعمل فى مؤسسة ما أو يبدأ فى عمل جديد ، فانه يجلب معه خبراته الفريدة وما تعلمه من سلوك ، بما يتضمن مهارته الفيزيقية (الجسمية) ، والمعرفة التى اكتسبها ، والمهارات اللغوية والتعبيرية ، والانفعالات والاهتمامات ، والاتجاهات ، والدافعية

---

(١) **المرجع السابق** ، ص ٤٤٠ ـ ٤٤٢ .

والعادات ، والقيم ، وغير ذلك من أنماط السلوك . أما عن التعلم المستحدث الذى يبتسبه الفرد بعد الالتحاق بالعمل فانه يتخذ طريقه باحدى وسيلتين : أما من خلال الخبرات اليومية ، أو نتيجة للتدريب المنظم .

ويحتمل أن تكون خبرات العمل اليومى أكثر الوسائل تأثيراً فى تنمية المهارة المتخصصة فى بعض الأعمال أو على الأقل فى بعض جوانبها . والحقيقة أن ما يكتسبه الشخص من الممارسة اليومية لعمله يجعله يقف على الكثير من الحقائق والمعارف الفنية ، ويكتسب من الدروس العملية الشىء الكثير مما لا يمكن تعلمه بوسائل أخرى . ومن ناحية أخرى ، فبالنسبة للكثير من الأعمال فان التدريب المخطط المنظم يتيح الفرصة للعاملين كى يكتسبوا المهارات الأساسية اللازمة لانجاز العمل بنجاح ، دون اضاعة الوقت والجهد فيما لا طائل منه .. وأيا كان الهدف من برامج التدريب ، فانه ينبغى أن يقوم البرنامج على أسس ومبادىء قوية سليمة تؤدى إلى عملية «تعلم» انسانية حقيقية[1] .

وطالما أن التدريب يقوم أساسا على مبادىء وأسس «التعلم» ، فانه يبدو من المفيد أن نبرز أسس عملية التعلم وطبيعتها والعوامل التى ترتبط بها ، قبل أن نناقش تفاصيل عملية التدريب .

«التعلم» فى حياتنا اليومية هو محصلة تفاعلات الفرد مع بيئته ، وهو العنصر أو العامل الذى يحدد أداء الفرد فى أية لحظة من

---

(١) سيد عبد الحميد مرسى ، **علم النفس والكفاية الإنتاجية** . (القاهرة : مكتبة وهبة ، ١٩٨١م) ، ص ٣٩٥ ـ ٣٩٦ .

لحظات الحياة وفى أى موقف . ومن الناحية العلمية ، فالتعلم عملية فرضية لا نلاحظها مباشرة ، وإنما نستدل عليها عن طريق آثارها أو النتائج المترتبة عليها . فما نلاحظه فى موقف التعلم هو «الأداء» ، وهو مجموعة الاستجابات التى يقوم بها الفرد فى موقف معين ، وتكون قابلة للقياس . فالأداء أو الانجاز هو قياس السلوك الملاحظ . «فالتعلم تغير فى الأداء» . وهذا تعريف اجرائى ، لأنه يحدد لنا مفهوم التعلم كما نلاحظه وكما نقيسه فى المواقف التعليمية المختلفة . ولا يقصد بالتغير فى الأداء أنه قاصر على التعديل فى نمط السلوك الفطرى لدى الكائن الحى ، بل يشمل أموراً أخرى مثل تعديل نمط السلوك المكتسب . والتعلم يصاحب الانسان طوال حياته ، طالما أنه مرتبط ببيئة متحضرة متغيرة نامية ، فهو وظيفة رئيسية فى حياة الانسان .

وإذا ما رجعنا إلى النظريات المختلفة للتعلم نلاحظ اختلافات جذرية فى آراء العلماء الذين قدموا هذه االنظريات ـ وأهمها «نظرية الارتباط» ، و «نظرية الاقتران» ، و «نظرية الاشتراط» ، و «نظرية المثير والاستجابة» ، و «نظريات المجال» ـ فهى تختلف من حيث المنهج أو الاطار النظرى أو القوانين السائدة . وهذا ما يدعو إلى القول بأنه كان من المتعذر الخروج بتعليمات عن التعلم الانسانى للطبيق على مستوى عام . وعلى الرغم من ذلك فقد أمكن وضع تسع مبادىء كتعليمات مفيدة ، تعبر عن آراء معظم نظريات التعلم ، وفيما يلى هذه التعليمات [١] :

(١) R. Silverman; "Learning Theory Applied to Training", in C. Otto, and O. Glaser (eds); The Management of Training. (Mass: Addison - Wesley, 1970), Ch. 8.

- يتعلم الدارس ما يفعله هو نفسه .
- يتقدم التعلم بفعالية وكفاءة عندما يعقب الاستجابة الصحيحة للدارس تدعيم فورى .
- من شأن تكرار تدعيم الاستجابة أن يقرر مدى الملاءمة والصحة فى علم الاستجابة .
- من شأن الممارسة فى مواقف عديدة أو تزيددمن مدى المواقف التى يمكن تطبيق التعليم فيها .
- تؤثر ظروف الدافعية على فاعلية الثواب ، وتقوم بدور أساسى فى تقرير انجاز السلوك المتعلم .
- التعليم المجدى ، أى المترادف مع الفهم ، هو أكثر ثباتاً واستمرارا وأثرا مما للتعلم القائم على الحفظ والاستظهار بشتى وسائله . وهنا ينبغى مساعدة الدارس أو تشجيعه للخروج بملخص لموضوع الدراسة أو المبادىء الأساسية السائدة ، وذلك لمعاونته فى تنظيم ما تعلمه .
- من شأن ادراك الدارس لما تعلمه أن يقرر مدى السرعة والفعالية فى تعلمه . وهنا ينبغى معاونة الدارس على أن يميز المثيرات الهامة فى كل موقف ، حتى تترابط مع الاستجابات الملائمة .
- يتعلم الناس بفاعلية كبيرة عندما يتم التعلم فى حدود طاقاتهم وامكاناتهم دون ضغط أو عجلة .
- هناك أنواع مختلفة من التعلم مما قد يستلزم عمليات تدريبية مختلفة .

ويكتسب الانسان العلم أو المعرفة من مصدرين رئيسيين :

مصدر الهى ، ومصدر بشرى . وهذان النوعان من العلم متكاملان ، ويرجعان أساساً إلى الله سبحانه وتعالى ، الذى خلق الانسان وأمده بأجهزة وأدوات للادراك واكتساب العلم[1] . ونعنى بالعلم الصادر من مصدر الهى ذلك النوع من العلم الذى يأتينا مباشرة من الله سبحانه وتعالى عن طريق الوحى أو الالهام أو الرؤيا الصادقة . أما العلم الصادر من مصدر بشرى فهو ذلك النوع من العلم الذى يتعلمه الانسان من خبراته الشخصية فى الحياة ، ومن مجهوده الخاص فى الاستطلاع والملاحظة ومحاولة حل ما يواجهه من مشكلات عن طريق المحاولة والخطأ ، أو عن طريق التربية والتعليم من الوالدين ومن المؤسسات التعليمية ، أو عن طريق البحث العلمى .

ومن أعظم النعم التى خص الله تعالى بها الانسان ، وميزه بها على الحيوان ، هى قدرته على تعلم اللغة . فاللغة هى أداة الانسان الرئيسية فى التفكير واكتساب المعرفة وتحصيل العلوم . فاللغة قد مكنت الانسان من تناول جميع المطاهيم فى تفكيره وبطريقة رمزية ، مما ساعده على أن يحقق ما حققه من تقدم هائل فى اكتساب المعرفة وتحصيل العلم والتكنولوجيا[2] .

ولما كان للغة هذا القدر العظيم من الأهمية فى حياة الانسان ،

---

(١) عبد الفتاح جلال ، **من الأصول التربوية فى الإسلام** . (سرس الليان : المركز الدولى للتعليم الوظيفى للككار فى العالم العربى ، ١٩٧٧) ، ص ٩٤ .

(٢) محمد عثمان نجاتى ، **القرآن وعلم النفس** . (القاهرة : دار الشروق ، ١٩٨٢م) ، ص ١٤٢ .

وفى تمكينه من التقدم المستمر فى تعلمه وتفكيره ، فقد كان أول شيء علمه الله تعالى لآدم عليه السلام هو أسماء جميع الأشياء .

□ ﴿وَعَلَّمَ ءَادَمَ الْأَسْمَآءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَآئِكَةِ فَقَالَ أَنبِئُونِى بِأَسْمَآءِ هَٰؤُلَآءِ إِن كُنتُمْ صَادِقِينَ * قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَآ إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَآ إِنَّكَ أَنتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ * قَالَ يَآ ءَادَمُ أَنبِئْهُم بِأَسْمَائِهِمْ فَلَمَّآ أَنبَأَهُم بِأَسْمَآئِهِمْ قَالَ أَلَمْ أَقُل لَّكُمْ إِنِّى أَعْلَمُ غَيْبَ ٱلسَّمَٰوَاتِ وَالْأَرْضِ وَأَعْلَمُ مَا تُبْدُونَ وَمَا كُنتُمْ تَكْتُمُونَ﴾

(البقرة : ٣١ ــ ٣٣)

وللتنويه بأهمية اللغة فى حياة الانسان ، فان أول سورة نزلت من القرآن الكريم كانت تحث على القراءة ، وتشير إلى فضل الله تعالى على الانسان إذ أوجد فى طبيعته القدرة على تعلم اللغة . قال تعالى :

□ ﴿اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ ٱلَّذِى خَلَقَ * خَلَقَ الْإِنسَانَ مِنْ عَلَقٍ * اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ * ٱلَّذِى عَلَّمَ بِالْقَلَمِ * عَلَّمَ الْإِنسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ﴾

(العلق : ١ ــ ٥)

نوّه القرآن أيضاً بتميز الانسان عن غيره من المخلوقات بالقدرة على تعلم اللغة واستخدامها فى التعبير عن نفسه :

□ ﴿خَلَقَ الْإِنسَانَ * عَلَّمَهُ الْبَيَانَ﴾ (الرحمن : ٢ ــ ٣)

طرق التعلم فى القرآن :

يتعلم الانسان بطرق مختلفة .. فقد يتعلم عن طريق «التقليد والمحاكاة» ، فالطفل عادة يقلد الكبار ويتعلم منهم الكثير من

العادات وأنماط السلوك . ويتعلم الانسان أيضاً عن طريق «التجربة العلمية والمحاولة والخطأ» كثيراً من الحلول المفيدة للمشكلات التى يواجهها فى حياته . كما أن الانسان يتعلم أيضاً عن طريق «التفكير» والاستدلال العقلى[1] . وفيما يلى شرح موجز لهذه الوسائل :

(أ) التقليـــد :

يتعلم الانسان الكثير من سلوكه وعاداته فى المرحلة المبكرة من حياته عن طيق تقليد والديه واخوته وأفراد أسرته والمحيطين به . وقد ذكر القرآن الكريم مثالاً يبين كيف يتعلم الانسان عن طريق التقليد ، وذلك حينما قتل قابيل أخاه هابيل ولم يعرف كيف يتصرف فى جثة أخيه ، فبعث الله تعالى غرابا ينبش فى الأرض ليدفن غرابا ميتاً ، فتعلم منه قابيل كيف يوارى جثة أخيه :

□ ﴿**فَبَعَثَ ٱللَّهُ غُرَابًا يَبْحَثُ فِى الْأَرْضِ لِيُرِيَهُ كَيْفَ يُوَارِى سَوْءَةَ أَخِيهِ قَالَ يَاوَيْلَتَى أَعَجَزْتُ أَنْ أَكُونَ مِثْلَ هَـٰذَا الْغُرَابِ فَأُوَارِىَ سَوْءَةَ أَخِى فَأَصْبَحَ مِنَ ٱلنَّادِمِينَ**﴾ (المائدة : ٣١)

ولما كان الانسان يميل بطبيعته إلى التقليد ، ويتعلم كثيراً من سلوكه عن طريق التقليد ، كان للقدوة الحسنة أهمية كبيرة فى التربية والتعليم . وقد كان النبى عليه الصلاة والسلام قدوة حسنة للصحابة ، يتعلمون منه كيف يؤدون العبادات . فكانوا يرونه ــ مثلاً ــ وهو يتوضأ وهو يصلى ، وهو يؤدى شعائر الحج ، فكانوا يتعلمون منه عن طريق تقليده والاقتداء به . وقد أوصانا القرآن

---

(١) المرجع السابق ، ص ١٤٥ ــ ١٤٦ .

بالاقتداء بالرسول عليه الصلاة والسلام :

□ ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِى رَسُولِ ٱللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَن كَانَ يَرْجُو ٱللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ ٱللَّهَ كَثِيرًا﴾ (الأحزاب : ٢١)

(ب) التجربة العملية والمحاولة والخطأ :

يتعلم الانسان أيضاً عن طريق التجربة العملية فى مواجهة مشكلات الحياة المختلفة ومحاولة حلها . ويقابل الانسان فى حياته دائماً مواقف جديدة لم يسبق له مواجهتها أو الاستجابة لها أو التصرف حيالها . ويتوافق الانسان لمثل هذه المواقف الجديدة بأن يحاول القيام باستجابات مختلفة لها ، فيخطىء فى بعضها ، وقد يصيب فى البعض الآخر . وهكذا يتعلم الانسان من خلال ما يسمى «بالمحاولة والخطأ » استجابات جديدة للمواقف الجديدة ، وحلولاً لما يواجهه من مشكلات .

ولقد حثّ القرآن الكريم فى كثير من آياته على السير فى الأرض ، والملاحظة ، والتفكير فى آيات الله فى الكون بقوله :

□ ﴿قُلْ سِيرُوا فِى الْأَرْضِ فَانْظُرُوا كَيْفَ بَدَأَ الْخَلْقَ ..﴾ (العنكبوت : ٢٠)

□ ﴿قُلِ انْظُرُوا مَاذَا فِى ٱلسَّمَـٰوَاتِ وَالْأَرْضِ..﴾ (يونس : ١٠١) .

□ ﴿أَوَلَمْ يَنْظُرُوا فِى مَلَكُوتِ ٱلسَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَمَا خَلَقَ ٱللَّهُ مِنْ شَىْءٍ﴾ (الاعراف : ١٨٥)

□ ﴿يَعْلَمُونَ ظَاهِرًا مِنَ الْحَيَاةِ ٱلدُّنْيَا وَهُمْ عَنِ الْآخِرَةِ هُمْ غَافِلُونَ﴾ (الروم : ٧)

ويقول «القرطبى» فى تفسير ﴿**يعلمون ظاهرا من الحياة الدنيا**﴾ : «يعنى أمر معاشهم ودنياهم : متى يزرعون ومتى يحصدون ، وكيف يغرسون ، وكيف يبنون»[1] .

وقال «ابن كثير» فى تفسير ذلك : «أى أكثر الناس ليس لهم علم الا بالدنيا واكسابها وشئونها وما فيها ، فهم حذاق أذكياء فى تحصيلها ووجوه مكاسبها»[2] .

(جـ) التفكيــــر :

يتميز الانسان عن الحيوان بما وهبه الله من عقل ، ومن قدرة على التفكير تمكنه من النظر والبحث فى الأشياء والأحداث ، واستخلاص الكليات من الجزئيات ، واستنباط النتائج من المقدمات . ان قدرة الانسان على التفكير هى التى جعلته أهلاً للتكليف بالعبادات ، وتحمل مسئولية الاختيار والارادة .

ولقد حث الله تعالى الانسان على التفكير فى الكون ، والنظر فى الظواهر الكونية المختلفة ، وتأمل بديع صنعه ، ومحكم نظامه . وكذلك حثه على تحصيل العلم ومعرفة سنن الله قوانينه فى جميع ميادين العلوم المختلفة . ونحن نجد هذه الدعوة إلى الملاحظة والتفكير والبحث والتحصيل العلمى فى أكثر من موضع فى القرآن الكريم :

□ ﴿**اَفَلَمْ يَسِيرُوا فِي الْاَرْضِ فَتَكُونَ لَهُمْ قُلُوبٌ يَعْقِلُونَ بِهَآ اَوْ اٰذَانٌ يَسْمَعُونَ بِهَا فَاِنَّهَا لَا تَعْمَى الْاَبْصَارُ وَلٰكِنْ تَعْمَى الْقُلُوبُ**

---

(١) **تفسير القرطبى** . جـ ١٤ ، ص ٧ .

(٢) **تفسير ابن كثير** . جـ ٣ . ص ٤٢٧ .

التى فى الصّدُور﴾ . الحج : ٤٦) .

□ ﴿افَلا يَنْظُرُونَ اِلَى الاِبِلِ كَيْفَ خُلِقَتْ * وَالَى السَّمَآءِ كَيْفَ رُفِعَتْ * وَالَى الْجبَالِ كَيْفَ نُصِبَتْ * وَالَى الاَرْضِ كَيْفَ سُطِحَتْ فَذَكِّرْ اِنَّمَآ اَنْتَ مُذَكِّرٌ﴾ (الغاشية : ١٧ ــ ٢١)

□ ﴿قُلِ انْظُرُوا مَاذَا فِي السَّمَـٰوَاتِ وَالْاَرْضِ﴾ (يونس : ١٠١)

□ ﴿اِنَّ فى خَلْقِ السَّمـٰوَاتِ وَالْاَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ وَالْفُلْكِ الَّتِى تَجْرِى فِى الْبَحْرِ بِمَا يَنْفَعُ النَّاسَ وَمَآ اَنْزَلَ اللّٰهُ مِنَ السَّمَآءِ مِنْ مَآءٍ فَاَحْيَا بِهِ الْاَرْضَ بَعْدَ مَوْتِهَا وَبَثَّ فيهَا مِنْ كُلِّ دَآبَّةٍ وَتَصْرِيفِ الرِّيَاحِ وَالسَّحَابِ الْمُسَخَّرِ بَيْنَ السَّمَآءِ وَالْاَرْضِ لَاٰيَاتٍ لِقَوْمٍ يَعْقِلُونَ﴾ (البقرة : ١٦٤)

□ ﴿وَهُوَ الَّذِى اَنْزَلَ مِنَ السَّمَآءِ مَآءً فَاَخْرَجْنَا بِهِ نَبَاتَ كُلِّ شَىْءٍ فَاَخْرَجْنَا مِنْهُ خَضِرًا نُخْرِجُ مِنْهُ حَبًّا مُتَرَاكِبًا وَمِنَ النَّخْلِ مِنْ طَلْعِهَا قِنْوَانٌ دَانِيَةٌ وَجَنَّاتٍ مِنْ اَعْنَابٍ وَالزَّيْتُونَ وَالرُّمَّانَ مُشْتَبِهًا وَغَيْرَ مُتَشَابِهٍ اُنْظُرُوٓا اِلَى ثَمَرِهِ اِذَآ اَثْمَرَ وَيَنْعِهِ اِنَّ فى ذٰلِكُمْ لَاٰيَاتٍ لِقَوْمٍ يُؤْمِنُونَ﴾ . (الأنعام : ٩٩)

فنى هذه الآيات وأمثالها دعوة صريحة إلى النظر والملاحظة والتفكير والبحث العلمى فى السماوات والأرض ، وفى جميع المخلوقات ، وفى جميع الظواهر الكونية .

ولم يحث القرآن الانسان على التفكير والبحث عن الظواهر الطبيعية فقط ، وإنما حثه أيضاً على التفكير فى نفسه .. وفى أسرار تكوينه البيولوجى والنفسى . وهو بذلك يدعوه إلى ارتياد ميادين العلوم البيولوجية والطبية والنفسية ، بقوله :

□ ﴿أَوَ لَمْ يَتَفَكَّرُوا فِي أَنْفُسِهِمْ مَا خَلَقَ ٱللهُ ٱلسَّمٰوَاتِ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَآ إِلَّا بِالْحَقِّ وَأَجَلٍ مُسَمّىً ..﴾ (الروم : ٨)

□ ﴿فَلْيَنْظُرِ الْإِنْسَانُ مِمَّ خُلِقَ * خُلِقَ مِنْ مَآءٍ دَافِقٍ * يَخْرُجُ مِنْ بَيْنِ ٱلصُّلْبِ وَٱلتَّرَآئِبِ﴾ (الطارق : ٥ ــ ٧)

□ ﴿سَنُرِيهِمْ آيَاتِنَا فِي الْآفَاقِ وَفِي أَنْفُسِهِمْ حَتَّى يَتَبَيَّنَ لَهُمْ أَنَّهُ الْحَقُّ ..﴾ (فصّلت : ٥٣)

ويتضح حرص القرآن الكريم على دعوة الناس إلى التفكير من ورود كثير من الآيات التى تتضمن مثل هذه العبارات : **﴿أفلا يعقلون﴾** ، **﴿أفلا يتفكرون﴾** ، **﴿لعلكم تعقلون﴾** ، **﴿لعلكم تتفكرون﴾** ، **﴿إن كنتم تعقلون﴾** ، **﴿لعلهم يتفكرون﴾** ، **﴿أفلا يتدبرون﴾** ، **﴿أفلا يتذكرون﴾** ، **﴿لقوم يتفكرون﴾** ، **﴿لقوم يعقلون﴾**[1] .

وقد أوضح القرآن الكريم أهمية التفكير فى حياة الانسان ، ورفع من قيمة الانسان الذى يستخدم عقله وتفكيره ، وحطّ من شأن من لا يستخدم عقله وتفكيره بأن جعله أدنى درجة من الحيوان ، وذلك بقوله .

□ ﴿إِنَّ شَرَّ ٱلدَّوَآبِّ عِنْدَ ٱللهِ ٱلصُّمُّ والْبُكْمُ ٱلَّذِينَ لَا يَعْقِلُونَ﴾ **(الأنفال : ٢٢)**

□ ﴿أَمْ تَحْسَبُ أَنَّ أَكْثَرَهُمْ يَسْمَعُونَ أَوْ يَعْقِلُونَ إِنْ هُمْ إِلَّا كَالْأَنْعَامِ بَلْ هُمْ أَضَلُّ سَبِيلاً﴾ (الفرقان : ٤٤)

---

(١) محمد عثمان نجاتى . **مرجع سابق** . ص١٢٦ ــ ١٢٧ .

ولقد رأى الرسول عليه الصلاة والسلام أن اتساع الفتوح الاسلامية يقضى بأن يتعلم بعض الصحابة صنعة الدبابات والمنجانيق وغيرها من صنائع القتال ، فأرسل إلى اليمن اثنين من أصحابه يتعلمانها . وكان أهل الطائف أول من رمى المنجنيق .

وكان عليه الصلاة والسلام يسمح باستخدام النساء فى حروبه وغزواته ، فيتم تدريبهن ليخدمن الجرحى ، ويتولين من أعمال الرجال ما يصلحن له كاعداد الطعام والاسقاء ، ويحسّن من يحتاج إلى اثارة حماسته . فالنساء فى عهد الرسول عليه الصلاة والسلام كنّ داعيات ، معلمات ، طاهيات ، ممرضات ، ساقيات خياطات ، محمّسات [1] .

ولقد اهتم الخلفاء الراشدون بتنمية المعرفة لدى عمالهم فى الولايات والأقاليم . ففى أيام عمر بن الخطاب رضى الله عنه ، كانت المدينة أشبه بمدرسة يتخرج فيها القضاة والعمال والقادة والأمراء ، فلا يبعث إلى الأمصار الا من اختبره ، وقلّما أخطأت فراسته فى الناس . كان كعب بن سوار جالساً عند عمر فجاءته امرأة تشتكى زوجها ، فقال لكعب : اقض بينهما ، فلما قضى بما اعجبه وما لم يخطر له ببال قال لكعب : «اذهب قاضياً على البصرة» [2] .

ولقد كانت مواسم الحج فى عهد عمر هى مواسم مؤتمرات تدريبية للولاة والعمال بالأمصار ، يبحثون فيها ما يواجهونه من

---

(١) محمد كرد على ، **مرجع سابق** ، ص ١٠٣ ـ ١٠٤ .
(٢) **المرجع السابق** ، ص ١٣٢ ـ ١٣٤ .

مشكلات ادارية ، ويستفيد كل واحد منهم من خبرة الآخر . وكانت الرسائل المطولة التى يبعث بها أبوبكر وعمر وعثمان وعليّ إلى ولاتهم تحتوى على توجيهات ادارية تدريبية فى أمور القضاء ، والعدل والمساواة بين الرعية ، والانصاف ، وحسن تدبير أمور المسلمين ، ودعوة الولاة إلى الزهد والتوسط ، وقضاء حوائج الناس ، وزيارة المرضى(١) .

٥ ـ التفويض :

سبق أن تحدثنا فى الفصل السابق عن تفويض السلطة ، ومدى الحرية التى يسمح بها القائد لمرءوسيه فى اتخاذ القرارات . ان عملية التفويض تدخل ضمن مقومات المهارة الانسانية ، فالقائد لا يستطيع أن يقوم بكل شيء ، ولا بد له من أن يفوض بعض صلاحياته لمرءوسيه كى يصرفوا الأمور نيابة عنه . ويراعى عند التفويض أن المسئوليات التى تفوض لا بد أن يرادفها صلاحيات لمن يقوم بها حتى تسير الأمور على خير وجه . هذا بالاضافة إلى أن التفويض ينمى ثقة العاملين بأنفسهم لأنهم أصبحوا محل ثقة من القائد بحيث يفوضهم بعض مسئولياته وصلاحياته .

ولقد كان الرسول ﷺ يفوض لأصحابه كثيراً من مسئولياته الادارية ، فقد أرسل أصحابه لتلقين العرب الدين وأخذ الصدقات منهم ، كما فعل معاذ بن جبل حين أوفده لليمن . وكان إذا وفد عليه وافد من روءوس القبائل يسند إليه جباية الفيء ،يأمره أن يبشر

---

(١) أحمد ابراهيم أبو سن . **مرجع سابق** . ص ١١٢ .

الناس بالخير ويعلمهم القرآن ويفقههم فى الدين ، ويوصيه أن يلين للناس فى الحق ويشتد عليهم فى الظلم ، وأن يدعوهم ليكون دعاؤهم إلى الله وحده لا شريك له ، وأن يأخذ خمس الأموال وما كتب على المسلمين فى الصدقة .

وسار الخلفاء الراشدون على درب الرسول فى التفويض . وقد ذكر محمد كرد على أن «طريقة عمر فى الادارة طريقة أبى بكر وصاحبه من قبل : اطلاق الحرية للعامل فى الشئون الموضعية (المحلية) ، وتقييده فى المسائل العامة ، ومراقبته فى خلوته وجلوته» [1] .

٦ ـ الرقابة والمحاسبة :

وهى مهمة ادارية تتصل بالمهارة الانسانية للقائد ، وتأتى فى التسلسل بعد أن يفوض القائد لمساعديه بعضاً من صلاحياته الادارية . وقد سبق لنا الحديث عن الرقابة فى الفصل السابق عند مناقشة تفويض السلطة . فالقائد الناجح لا يترك الحبل على القارب لمساعديه ، ولكنه يراقبهم ليطمئن إلى سلامة أدائهم وانجازاتهم وقراراتهم والتزامهم بالهدف المخطط لهم ، وبذلك تكتمل مسئولياته .

وفى الادارة عموماً ، تعنى «الرقابة» عملية جمع المعلومات واسترجاع الأثر (Feedback) بخصوص الانجازات ، حتى يستطيع من يتخذ القرار أن يقارن النتائج المحققة بالنتائج المخططة ،

---

(١) محمد كرد على : **المرجع السابق** ، ص ١١١

ويقرر ما يجب عمله للتغلب على العقبات والمشكلات القائمة .. فالتخطيط والرقابة واتخاذ القرار هى انشطة مترابطة . «فالتخطيط» يحدد الأهداف ووسائل تحقيقها ، كما أنه يمد الادارة بالمعايير اللازمة لقياس الانجاز الفعلى . «والرقابة» تبدأ فى إطار التوقعات التى تمدنا بها معايير الانجاز ، ومن هذا المنطلق نجد أن الرقابة تتكون من سلسلة من الخطوات تستهدف المساعدة فى التأكد من أن الأداء المحقق يتوحد أو يتطابق مع الانجاز المتوقع . ويبدأ «اتخاذ القرار» فى هذا الصدد مع المعلومات التى تحصل عليها الادارة من خلال عملية الرقابة[1] .

وكان عمر بن الخطاب رضى الله عنه يقول لأصحابه : «أرأيتم أن استعملت عليكم خير من أعلم ، ثم أمرته بالعدل أيبرئ ذلك ذمتى ؟» فيقول أصحابه «نعم» . فيقول : «كلا ، حتى أنظر فى عمله ، أعمل بما أمرته أم لا» .. ويقول : «أيما عامل لى ظلم أحدا وبلغتنى مظلمته فلم أغيرها ، فأنا ظلمته»[2] .

ثالثاً : المهارة الفنية :

يقصد بالمهارة الفنية للقائد تلك المعرفة المتخصصة لفرع من فروع العلم والمقدرة على الأداء الجيد فى حدود التخصص ، وسهولة استخدام الأدوات المتاحة . والقائد يجيد حقل تخصصه

---

(١) D. Hampton; Contemporary Management "2 nd ed." (N.Y.: McGraw- Hill, 1981), p. 443.

(٢) أحمد إبراهيم أبو سن . المرجع السابق . ص ١١٣ .

يصبح قدوة للجماعة ويكون مرجعاً لهم فى شئون عملهم ، وبذلك ينال ثقتهم واحترامهم . والقائد ليس ملزماً أو مطالبا بالقيام بأى عمل فنى داخل تخصصه ، لأن واجباته الادارية تستغرق معظم وقته ، ولكن من ناحية أخرى ، فان المعرفة الفنية تتيح له التمكن من تخطيط العمل وتوزيعه على الجماعة ثم مراقبة أداء الجماعة للتأكد من تنفيذ الخطة وتحقيق الأهداف المرسومة .

ولقد كان رسول الله ﷺ المثل الأعلى لأصحابه فى القدرة والمهارة الفنية وحسن الأداء فى كل ما يقوم به . كان يعمل مع أصحابه بيده فى بناء مسجد المدينة ، وكان يحارب فى مقدمة جيشه حتى تسيل جراحه ، فكان يضرب بذلك المثل والقدوة الحسنة للمسلمين . وكان عارفاً لعادات العرب وطبائعهم وقادراً على مسايرتهم ومخاطبتهم بالمألوف من عباراتهم .

كما كان عمر بن الخطاب عالماً بالقضاء مدركاً لطبيعة عمل القاضى وما يلزم اتباعه من اجراءات قضائية . وكان على بن أبى طالب متميزاً فى الفقه والقضاء أيضاً ، وعالماً بأصول الميراث على وجه الخصوص . ويحكى أن امرأة جاءته فقالت له : يا أمير المؤمنين أيرضيك أن يموت أخى فلا يعطينى أهله وهم كثيرون الا درهما واحداً وقد ترك لهم ستمائة درهماً ؟ «فقال لها سيدنا على فى الحال : «لعل أخاك وقد توفى وترك وراءه بنتين وزوجا وأما واثنى عشر أخا معك ؟» فقالت : «نعم» فقال لها : «لقد وصلك نصيبك من إرثه كاملاً» . وعندما أحصى الحاضرون نصيب كل فرد من أفراد الورثة

وجدوا أن نصيب الأخت كان درهما واحداً[1] .

وتختص المهارة الفنية للقائد بالأمور الآتية :

١ ـ الايمان بالهدف وايصاله للجماعة .

٢ ـ القدرة على التخطيط والتنظيم .

٣ ـ الالتزام بالمسئولية وحسن التصرف .

٤ ـ تطوير المنظمة .

---

(١) المرجع السابق . ص ١١٤ .



خاتمــة

نخلص من مناقشة القيادة الادارية فى الاسلام إلى أنها تتميز بالصفات الآتية :

١ ـ **أنها قيادة وسطية فى الأسلوب** : ترعى الحقوق والواجبات للفرد وللجماعة المسلمة بالعدل والمساواة ، ولا تميل إلى الشدة ولا إلى اللين ولا إلى التسلط أو الانفراط ، كما قال عمر : «إن هذا الأمر لا يصلح فيه الا اللين فى غير ضعف والقوى فى غير عنف» .

٢ ـ **انها قيادة انسانية** : تحفظ للانسان كرامته وتشركه فى كل ما يهمه وتحسن معاملته ، عملاً بالآية الكريمة ﴿**واخفض جناحك لمن اتبعك من المؤمنين**﴾ . والآية ﴿**وشاورهم فى الأمر**﴾ .

٣ ـ **انها قيادة تنتمى إلى الجماعة** : ولا تتميز عنهم فى أى شىء سوى المسئولية الملقاة على عاتق القائد ، كما قال عمر لعامله أبى موسى الأشعرى : «وباشر أمورهم بنفسك ، فأنت رجل منهم ، غير أن الله جعلك أثقل حملا» .

٤ ـ **انها قيادة ذات مهارة سياسية** : تضع حسابات دقيقة لكل القوى المؤثرة فى البيئة المحيطة بها .

٥ ـ **انها قيادة تؤمن بالهدف وتلتزم به** : تقنع التابعين عن طريق ضرب المثل والقدوة الحسنة للقائد ، والإصرار والمثابرة والعزم والتضحية من جانبه فى سبيل تحقيق الهدف . وخير أمثلة على ذلك جهاد الرسول عليه الصلاة والسلام لنشر الاسلام وصبره ومثابرته وتمسكه بهدفه ، دون شكوى أو تراجع ، وكفاح أبى بكر الصديق لنشر الدعوة ومحاربة المرتدين .

الفصل الرابع
اختيار القادة واعدادهم

يتضح من مناقشاتنا السابقة ، أن القادة : المدرين عليهم أعباء ومسئوليات كبيرة سواء من النواحى الانسانية أو الفنية ، وعلى ذلك ينبغى الاهتمام باختيار القادة واعدادهم ، وهذا ما نناقشه فى هذا الفصل .

أولاً : صفات القائد المدير الناجح :

«المدير» (القائد) هو ذلك الشخص الذى يستلزم عمله أن يقضى على الأقل ٥٠ فى المائة من وقته فى تخطيط سياسة العمل ، ترويج البرنامج ، والتنسيق . ويقصد «بالتخطيط» تقرير نوع الأشياء التى يمكن القيام بها ، ومتى ومن يقوم بها . وهو يتضمن تقرير حجم المشروع ، وأهدافه ، ووسائل انجاز العمل ، ووضع توقيت للانجاز .

أما «ترويج البرنامج» فيتضمن جميع الجهود التى تبذل فى الاتصالات وجمع المعلومات . وهى تشمل الاتصال بالجمهور الذى يحتاج المدير إلى تأييده وتعاونه كما يشمل الترويج الاتصال بالعاملين ، والمديرين ، والرؤساء ، والمستهلكين ، وسائر الجماعات

التى تتأثر بالمنظمة كما تؤثر اراؤهم على المنظمة .

ويشير «التنسيق» إلى ربط تفكير الجماعات المتضمنة فى العمل به من أعمال . فالتنسيق هو حصيلة جهود وافعال عديدة تتضمن تحديد أهداف واتخاذ قرارات ، والمبادرة إلى التعديل والتغيير لتجنب أى تضارب بين القرارات المختلفة [١] .

وإذا ما استعرضنا أهم الدراسات التى تعرضت لبحث صفات القائد : المدير الناجح نخلص بما يأتى :

١ ـ تشير احدى الدراسات [٢] إلى أهم الصفات الضرورية للقائد الناجح والتى تتلخص فى الآتى :

- الاستعداد لتحمل المسئولية .
- الاهتمام بتنمية خط ثان من القادة .
- الأمانة والأهلية للاعتماد عليه .
- القدرة على اتخاذ قرارات سديدة .
- المهارة فى التنظيم والتنسيق .

ويمكن تلخيص الصفات المهنية والعقلية والشخصية اللازم توافرها فى القائد : المدير الناجح فيما يأتى :

(أ) الخبرة السابقة فى الأعمال القيادية والادارية .

(ب) الكفاية المهنية .

---

(١) سيد عبد الحميد مرسى ، «صفات المدير الناجح» . **مجلةالاقتصاد والإدارة (٣)** (مركز البحوث والتنمية . جامعة الملك عبد العزيز ، رجب ١٣٩٦) ، ص ٢٧ .

(٢) B. Stogdill; "Personal Factors Associated with Leadership. "J. of Psychol., 25 1948, pp. 63- 64.

(جـ) المهارة فى شئون الأفراد ، وهى تتضمن القدرة على فهم العاملين وتقييمهم ، والقدرة على تنمية العاملين ، والقدرة على التعامل مع الآخرين .

(د) القدرة اللفظية ، بمعنى استخدام الكلمات المناسبة والمفاهيم السليمة فى الوقت والمكان المناسبين ، ومعرفة مدلول الكلمات وما يرتبط بها من تعبيرات انفعالية ، والمهارة فى التعبير الكتابى والشفهى ، واستنباط ما وراء التعبيرات الشفوية والكتابية للآخرين ، وتجنب الأخطاء اللغوية سواء فى التعبير الشفهى أو الكتابى .

(هـ) القدرة على الاستدلال ، بمعنى تحليل الأرقام والاحصاءات وربطها بالواقع ، وترجمة المفاهيم اللفظية إلى أرقام وتفسير الأرقام فى شكل عبارات ، وكذا الاستدلال المجرد أى الخروج بالمبادىء والمفاهيم من المواد اللفظية .

(و) قوة الذاكرة ، أى القدرة على تذكر الأشياء والأفكار والأشخاص .

(ز) القدرة العقلية العامة ، أى الذكاء واليقظة والعقلية والقدرة على التصرف فى المواقف العادية ومواجهة المشكلات اليومية . هذا بالاضافة إلى الذكاء العملى ، أى القدرة على التصرف فى المواقف الطارئة .

(ح) القدرة على اتخاذ قرارات سديدة ، والحكم على المواقف والأشخاص .

(ط) المرونة والتوافق بالنسبة للظروف المتغيرة .

(ى) القدرة التنظيمية ، بمعنى تفهم الحاجة إلى وجود تنظيم للعمل واجراءات واضحة وقواعد وضوابط للعمل ، والقدرة على ادراك أهمية التنسيق بين الوحدات الانتاجية لتحقيق أهداف المنظمة .

(ك) الثقة بالذات دون غرور .

(ل) النضج الانفعالى .

(م) مستوى الطموح الملائم لامكانات الشخص حتى يمكن تحقيقه ، ويتضمن الرغبة الصادقة فى تحمل المسئولية بدافع من الرغبة فى السلطة أو تحقيق المكانة أو المركز الاجتماعى أو المثل القومية أو المهنية .

(ن) الاستعداد الاجتماعى ، أى القدرة على التصرف فى المواقف الاجتماعية بلباقة ، والقدرة على التعامل مع الآخرين والتعاون معهم ، والقدرة على ادراك الظروف الاجتماعية ، وروح المرح .

(س) الالتزام بالمعايير والقيم الأخلاقية .

(ع) التوافق الشخصى .

(ف) الشجاعة والاقدام .

(ص) العدالة والحزم .

ويلاحظ أن هذه الصفات يشترك فيها المديرون بصفة عامة ، ولكن ينبغى الا يفوتنا أن طبيعة العمل تغلّب صفات على أخرى . فمثلاً نجد أن مدير التسويق يحتاج إلى صفات شخصية واجتماعية تستلزمها طبيعة عمله الذى يتطلب الاتصال الخارجى باستمرار ،

بينما نجد أن مدير التخطيط والبحوث يحتاج إلى التحليل والاستدلال أغلب الوقت .

ولقد أسفرت معظم البحوث والدراسات عن تحديد الصفات الآتية للقائد الناجح :

١ ـ توفر الدافع والطموح :

فاذا لم تتوفر الدافعية للعمل والوازع الشخصى لدى القائد ، فانه يفقد حماسه مما يؤدى إلى قيامه لعمله القيادى بطريقة آلية . كما ينبغى أن يكون القائد طموحاً حتى ينمى عمله ويطوره إلى الأفضل دائماً .

٢ ـ اللياقة البدنية :

إن عمل القائد يتطلب بذل الجهد ، والحركة ، وقوة التحمل ، والعمل لساعات متصلة تحت ظروف الضغط فى كثير من الأحيان ، والاحتفاظ بروح التحمس للعمل والتماسك فى المواقف العصبية . ولذلك فان اللياقة البدنية وسلامة الجسم لها دورها الهام فى هذه الناحية .

٣ ـ المظهر الشخصى :

القائد هو القدوة الحسنة لمرءوسيه ، لذلك يجب أن يكون بمظهر نظيف لائق ومهندم باستمرار ، حتى يقتدى به مرءوسوه ، وكى يوحى بالثقة والجدارة فى أعين العاملين .

٤ ـ القدرة على الاقناع :

إن القدرة على كسب الأشخاص عن طريق الأقناع هى

من صفات القيادة الهامة ، وهى تتكون من ثلاثة عناصر هامة :

(أ) **الحماسة** : وهى فى رأس قائمة السمات التى يجب أن تتوفر فى القائد ، إذ يجب أن تكون لديه الحماسة الشخصية لما يقوم به من عمل ، وكذا اثارة حماسة العاملين . وليس المقصود بالحماسة تلك الحالات المؤقتة المرتبطة بموقف معين والتى تزول بزوال المؤثر ، ولكن يقصد بها تلك المواقف القائمة على الاعتقاد الراسخ والايمان الصادق بأهمية العمل .

(ب) **اللباقة** : وهى تعنى المهارة فى التعبير عن الرأى والمناقشة مع مراعاة مشاعر الآخرين واحترام آرائهم .

(جـ) **الاقناع** : ان حماس القائد وحده لا يكفى ، فلا بد من توفر القدرة على الاقناع ، وهى تستند إلى الالمام الكافى بجوانب الموضوع الجارى مناقشته مع البراعة فى عرض وجهات النظر ودعمها بالأدلة المقنعة ، مع توفر القدرة على الحوار والنقاش دون انفعال ومراعاة مشاعر الآخرين .

٥ ـ الرغبة فى مساعدة الآخرين :

ينبغى أن يكون القائد مواجها نحو مرءوسيه ، بحيث يعمل على تنمية روح الجماعة والتعاون ، مع توفر اتجاهات العطف لمشاكل مرءوسيه ومعاونتهم على حلها .

٦ ـ القدرة على التعليم :

إن أغلب عمل القائد ينطوى على تعليم مرءوسيه

مستهدفاً تعديل سلوكهم إلى الأفضل . وعن طريق التعليم ينقل القائد إلى رجاله المعرفة والخبرة ويكسبهم المهارات اللازمة لانجاز العمل على أكمل وجه . ومن شأن التعليم الصحيح القائم على أسس سليمة أن يقلل من الأخطاء فى العمل والانجاز .

٧ ـ المبـــادأة :

إن المبادأة أو المبادرة هى القدرة على ادراك المسئولية واتخاذ الاجراءات اللازمة فى الوقت المناسب حسب ما يمليه الموقف . وهى تستلزم الجمع بين الصفات الآتية : الشجاعة ، والثقة بالذات ، والحزم ، مع توفر قدر مناسب من الابتكار .

٨ ـ الاستبصـــار :

من ألزم صفات القائد الناجح أن تتوفر لديه عادة الانتباه المركز إلى تفاصيل العمل ، ووضع الخطة المناسبة ومتابعة تنفيذها ، وجمع المعلومات بعناية قبل اتخاذ أى قرار ، مع العمق فى التفكير .

٩ ـ التعـــاون :

لا تستطيع أية مؤسسة أن تحقق النجاح الا عن طريق التعاون ، ولا مجال لنجاح القائد فى عمله بمؤسسة ما دون أن يتعاون مع الأقسام والادارات الأخرى لتحقيق الأهداف المنشودة .

١٠ ـ اليقظة العقلية :

ويقصد بها توقد الذهن وتوفر الذكاء العام أى القدرة على التعلم وحل مشكلات العمل اليومية ، وتوفر القدرة على التجديد والابتكار ، هذا بالاضافة إلى الذكاء العملى ، أى القدرة على التصرف فى المواقف الطارئة .

١١ ـ القدرة على التعبير :

تلعب اللغة دوراً هاماً فى القيادة ، حيث تيسر عملية الاتصال بين القائد ومرءوسيه . ولذا ينبغى أن يتميز القائد بالطلاقة فى التعبير الشفهى والكتابى مع الوضوح وتجنب التعقيد .

١٢ ـ النضج الانفعالى :

من الضرورى أن يتميز القائد الناجح بالقدرة على امتلاك زمام النفس والسيطرة عليها . فالاتزان الانفعالى خير معين للقائد كى يمسك بزمام الموقف ويكون قدوة لمرءوسيه .

شروط الحاكم وواجباته

بعد أن ناقشنا صفات القائد الناجح من وجهة النظر العلمية فى إطار ما اسفرت عنه الدراسات والبحوث يبدو من المفيد أن نتعرض لشروط الحاكم : القائد وواجباته كما وردت فى القرآن الكريم والحديث النبوى الشريف .

١ ـ الكفاءة والأمانة :

□ ﴿وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ وَٱسْتَوَىٰ آتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا ، وَكَذَٰلِكَ نَجْزِى الْمُحْسِنِينَ﴾ (القصص : ١٤)

□ ﴿وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ ٱللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا ، قَالُوٓا أَنَّىٰ يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِنَ الْمَالِ ، قَالَ إِنَّ ٱللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِى الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ ، وَٱللَّهُ يُؤْتِى مُلْكَهُ مَنْ يَشَآءُ ، وَٱللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ﴾ (البقرة : ٢٤٧)

□ ﴿... إِنَّ خَيْرَ مَنِ ٱسْتَأْجَرْتَ الْقَوِىُّ الْأَمِينُ﴾
(القصص : ٢٦)

□ ﴿... وَإِنِّى عَلَيْهِ لَقَوِىٌّ أَمِينٌ﴾ (النمل : ٣٩)

ومن الحديث النبوى الشريف :

○ « إذا داهن خياركم فجّاركم وصار الفقه فى شراركم ، وصار الملك فى صغاركم فعند ذلك تلبسكم فتنة تُكِّرون ويُكَرّ عليكم» . (الطبرانى) .

○ «إذا أراد الله بقوم خيرا ولىّ عليهم حلماءهم وقضى بينهم علماؤهم وجعل المال فى سمحائهم . واذا اراد بقوم شرّا ولىّ عليهم سفهاءهم وقضى بينهم جهّالهم وجعل المال فى بخلائهم» (الديلمى)

○ «إنما أخاف على أمتى الأئمة المضِلّين . وإذا وُضِع السيف فى أمتى لم يرفع عنهم الا يقوم القيام» (أحمد وأبوداود)

○ «وعن عائشة رضى الله عنها قالت : سمعت رسول الله

ﷺ يقول فى بيتى هذا : « **اللهم وَلِى من أمر أمتى شيئا ، فشق عليهم ، فاشقق عليه ، ومن وَلِى من أمر أمتى شيئًا ، فرفق بهم ، فأرفق به** » (رواه مسلم)

٢ ـ المسئولية :

□ **﴿فَوَرَبِّكَ لَنَسْئَلَنَّهُمْ اَجْمَعِينَ * عَمَّا كَانُوا يَعْمَلُونَ﴾** .
(الحجر : ٩٢ ـ ٩٣)

□ **﴿تالله لتُسألُن عمّا كُنتُم تفترون﴾** . (النحل : ٥٦)

□ **﴿وَاتَّقُوا اللّهَ الَّذى تَسَآءَلُونَ بِهِ وَالْاَرْحَامَ ، اِنَّ اللّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا﴾** (النساء : ١)

□ **﴿... وأوفوا بالعهد ان العهد كان مسئولا﴾** .
(الاسراء : ٣٤)

ومن الحديث النبوى :

○ عن ابن عمر رضى الله عنهما عن النبى ﷺ قال : «**كلكم راع ، وكلكم مسؤل عن رعيته ، والأمير راع ، والرجل راع على أهل بيته ، والمرأة راعية على بيت زوجها وولده ، فكلكم راع ، وكلكم مسؤل عن رعيته**» . (متفق عليه)

○ «**الزعيم غارم**» . (أحمد)

○ سئل رسول الله ﷺ عن القاتل والآمر (الآمر بالقتل) فقال : «**قسمّت النار سبعين جزءا ، فللآمر تسعة وستون وللقاتل جزء وحسبه**» . (أحمد)

٣ ـ العدالة المطلقة بين الناس :

□ ﴿**وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ...**﴾ .
(النساء : ٥٨)

□ ﴿**يَادَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُمْ بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَى ...**﴾ (ص : ٢٦)

□ ﴿**... وأُمِرت لأعدل بينكم ...**﴾ (الشورى : ٢٥)

□﴿**... وإذا قلتم فاعدلوا ولوكان ذا قربى ...**﴾ (الانعام : ١٥٢)

﴿**يَاءَيُّهَاالَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لله شُهَدَآءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَآنُ قَوْمٍ عَلَى أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوى وَاتَّقُوا اللهَ إِنَّ اللهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ**﴾ (المائدة : ٨)

ومن الحديث النبوى الكريم :

○ عن جابر رضى الله عنه أن رسول الله ﷺ قال : «**اتقوا الظلم ، وإنّ الظلم ظلمات يوم القيامة ، واتقوا الشُحّ فان الشُحّ أهلك من كان قبلكم ، حَمَلهم على أن سفكوا دماءهم واستحلّوا محارمهم**» . (رواه مسلم)

○ قال أبو سعيد الخدرى : سمعت رسول الله ﷺ يقول : «**من رأى منكم منكراً فغيره بيده فقد برىء ، ومن لم يستطع أن يغيره بيده فغيره بلسانه فقد برىء ، ومن لم يستطع أن يغيره بلسانه فغيره بقلبه فقد برىء ، وهو أضعف الايمان**» . (رواه النسائى) .

○ عن جرير بن عبدالله قال : قال رسول الله ﷺ : «**لا يَرحم الله من لا يَرحم الناس**» . (متفق عليه)

○ عن أبي هريرة رضى الله عنه عن النبى ﷺ قال : «**ما من أمير**

عشرة الاّ يؤتى به يوم القيامة مغلولا حتى يفكّ عنه العدل ، أو يوبقه الجور» . (رواه الطبرانى)

○ عن عياض بن حَمَّارِ رضى الله عنه قال : سمعت رسول الله ﷺ يقول : «**أهل الجنة ثلاثة : ذو سلطان مقسط عادل ، ورجل رحيم رقيق القلب لكل ذى قربى مسلم ، وعفيف ، متعفف ذو عيال»** .

(رواهُ مسلم)

○ «**دعوة المظلوم مستجابة وان كان فاجراً ، ففجوره على نفسه»** .

(رواه أحمد)

○ «**من مشى مع ظالم ليعينه وهو يعلم أنه ظالم فقد خرج من الاسلام»** . (الطبرانى)

○ «**ان الناس اذا رأوا الظالم فلم يأخذوا على يديه أوشك أن يعمّهم الله بعقاب منه»** . (أبو داود)

○ يقول الله عز وجل : «**وعزتى وجلالى لانتقمن من الظالم فى عاجله وآجله . ولأنتقمن ممن رأى مظلوما فقَدر أن ينصره فلم ينصره»** (رواه أحمد)

٤ ــ تأمين الحرية والكرامة الانسانية للمواطنين :

□ ﴿**لا اكراه فى الدين ، فقد تبيّن الرشد من الغيّ ...**﴾

(البقرة : ٢٥٦)

□ ﴿**فذكِّر إنما أنت مذكِّر . لست عليهم بمسيطِر**﴾ .

(الغاشية : ٢١ ــ ٢٢)

□ ﴿**وقل الحق من ربّكم ، فمن شاء فليؤمن ومن شاء فليكفر**﴾

(الكهف : ٢٩)

□ ﴿ادعُ إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتى هى أحسن﴾ (النحل : ١٢٥)

□ ﴿خذ العفو وأمر بالعرف وأعرض عن الجاهلين﴾ (الأعراف : ١٩٩)

□ ﴿.. واذا خاطبهم الجاهلون قالوا سلاما﴾ (الفرقان : ٦٣)

□ ﴿ولقد كرمنا بنى آدم وحملناهم فى البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير ممّن خلقنا تفضيلا﴾. (الاسراء : ٧٠)

□ ﴿إن أكرمكم عند الله أتقاكم ، إن الله عليم خبير﴾ (الحجرات : ١٣)

□ ﴿ولا تجادلوا أهل الكتاب الا بالتى هى أحسن الا الذين ظلموا منهم ..» . (العنكبوت : ٤٦)

□ ﴿لا يحب الله الجهر بالسوء من القول الا من ظلم ...﴾ (النساء : ١٤٨)

ومن الحديث النبوى :

○ «من رأى منكم منكراً فليغيره بيده ، فان لم يستطع فبلسانه ، فان لم يستطع فبقلبه ، وذلك أضعف الايمان» .

○ «أفضل الجهاد كلمة حق عند سلطان جائر» .

○ «الدين النصيحة» .

○ «سيد الشهداء حمزة بن عبدالمطلب ورجل قام إلى امام جائر فأمره ونهاه فقتله»[١] .

---

(١) الأحاديث مأخوذة عن : منهاج الصالحين من أحاديث وسنة خاتم الأنبياء والمرسلين . مرجع سابق . ص ٤٥٠ .

٥ ـ المساواة أمام القانون للمواطنين :

□ ﴿قُلْ اِنَّمَا اَنَا بَشَرٌ مثلكمْ .....﴾ (الكهف : ١١١)

□ ﴿يَآءَيُّهَا ٱلنَّاسُ ٱتَّقُوا رَبَّكُمُ ٱلَّذى خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَ زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالاً كَثيرًا وَنِسَآءً﴾ (النساء : ١)

□ ﴿يَا ٓ ءَيُّهَا ٱلنَّاسُ اِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَاُنْثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَآئِلَ لِتَعَارَفُوا اِنَّ اَكْرَمَكُمْ عِنْدَ ٱللهِ اَتْقَاكُمْ﴾ (الحجرات : ١٣)

ومن الحديث النبوى :

○ «الناس سواسية كأسنان المشط الواحد ، لا فضل لعربى على أعجمى الا بالتقوى» .

○ «إن الله أذهب بالاسلام نخوة الجاهلية وتفاخرهم بآبائهم ، لأن الناس من آدم ، وآدم من تراب ، وأكرمهم عند الله أتقاهم» [١]

٦ ـ التيسير ورفع الحرج :

□ ﴿فَاِنَ مع العُسرِ يُسرًا. اِنَّ مع العُسرِ يُسْرًا﴾ (الشرح : ٥ـ٦)

□ ﴿وأَمّا مَنْ امن وَعمل صَالحًا فله جَزاء الحُسنى ، وسَنقُول له من اَمرِنا يُسْرًا﴾ (الكهف : ٨٨)

□ ﴿يُريدُ ٱللهُ بِكُم اليُسر ولا يُريدُ بِكم العسر...﴾ (البقرة : ١٨٥)

□ ﴿لا يُكلّف الله نفسًا الا ما آتاها ، سيجعل الله بَعد عسرٍ يُسْرًا﴾

(الطلاق : ٧)

□ ﴿وإما تُعرِضنّ عنهم ابتغاء رحمة من ربك ترجوها فقل لهُم قولاً

---

(١) المرجع السابق ، ص ٥٦ ـ ٥٧ .

مَيْسُرًا﴾ (الاسراء : ٢٨)

□ ﴿وَإِنْ كَانَ ذُو عُسْرَةٍ فَنَظِرَةٌ إِلَى مَيْسَرَةٍ وَأَنْ تَصَدَّقُوا خَيْرٌ لَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ﴾ (البقرة : ٢٨٠)

□ ﴿هُوَ اجْتَبَاكُمْ وَمَا جَعَلَ عَلَيْكُمْ فِي الدِّينِ مِنْ حَرَجٍ ..﴾ (الحج : ٧٨)

□ ﴿... مَا يُرِيدُ اللَّهُ لِيَجْعَلَ عَلَيْكُمْ مِنْ حَرَجٍ ...﴾ (المائدة : ٦)

ومن الحديث الشريف :

○ عن أبى موسى رضى الله عنه أن النبى ﷺ بعثه ومعاذا إلى اليمن فقال : «**يسّر ولا تعسّر ، وبشّر ولا تنفّر ، وتطاوعا ولا تختلفا**»[1] .

بعد أن ناقشنا الصفات التى ينبغى توافرها فى القادة من وجهة نظر الدراسات والبحوث العلمية ، وأوردنا شروط الحاكم وواجباته كما ذكرت فى القرآن الكريم والحديث النبوى الشريف ، ننتقل إلى مناقشة اختيار القادة .

ثانياً : اختيــار القــادة

إن الهدف العام لعملية الانتقاء (الاختيار) المهنى هو الحصول على العدد اللازم من العاملين اللازمين للوظائف الشاغرة ، ممن تتوفر فيهم مطالب الوظائف ومقتضياتها لتحقيق الكفاية الانتاجية . ويمكن تحديد أهداف عملية الانتقاء المهنى فيما يأتى[2] :

---

(١) **المرجع السابق** . ص ٤٦١ .

(٢) سيد عبد الحميد مرسى . **علم النفس والكفاية الإنتاجية** . ص ٢٧١ .

١ ـ توفير النظم والخدمات والوسائل التى تساعد المؤسسة على اجتذاب واستقطاب العاملين ممن تتوفر فيهم مطالب العمل بدرجة عالية واختيارهم بسرعة وكفاءة .

٢ ـ تحسين مستوى انجاز العمل ، من خلال استخدام الأفراد الملائمين للأعمال التى يؤدونها .

٣ ـ التقليل من انفكاك العمالة (دون العمل) ، وذلك باستخدام العاملين الذين ينشدون الاستقرار فى العمل .

٤ ـ التقليل من تكلفة تدريب وتهيئة العاملين من خلال الحصول على عاملين مؤهلين ذوى خبرة .

وتتم عملية الانتقاء/الاختيار المهنى فى ثلاثة مراحل رئيسية هى :

- ☐ تحديد متطلبات الوظائف ومقتضياتها .
- ☐ اجتذاب واستقطاب طالى الوظائف .
- ☐ انتقاء (اختيار) المرشحين للوظائف .

يعرض الكاتب فى الصفحات التالية عمليا لاختيار القادة اشترك فى تخطيطها وتنفيذها لاختيار القيادات اللازمة للعمل فى بنك فيصل الاسلامى وقد تمت العملية الأولى لاختيار قيادات العاملين «لبنك فيصل الاسلامى السودانى» بالخرطوم فى سبتمبر ١٩٧٧ ، وتمت العملية الثانية لاختيار المرشحين للأعمال القيادية فى «بنك فيصل الاسلامى المصرى» بالقاهرة خلال شهرى يوليه وأغسطس ١٩٧٨ . ونقدم هنا العملية الثانية التى تمت بالقاهرة

لتكون نموذجاً لعملية انتقاء متكاملة فى البيئة العربية[1] .

فى شهر رمضان عام ١٣٩٧هـ صدر قانون إنشاء بنك فيصل الاسلامى المصرى برأسمال سعودى ـ مصرى . وبدأ البنك منذ صدور قرار انشائه فى الأعداد للقيام بالمهام التى أنشىء من أجلها . وفى مجال انتقاء الصفوف الأولى للعمل بالبنك ، طلب البنك من الاتحاد الدولى للبنوك الاسلامية القيام بعملية انتقاء مهنى لشغل الوظائف الشاغرة به . وقام الاتحاد باجراء الاتصالات اللازمة بالخبراء فى مجال الانتقاء المهنى بالمصارف الاسلامية ، وتشكل فريق الخبراء الذى يشرف على البرنامج تخطيطاً وتنفيذاً .

وبدأت اللجنة بتحديد نوعية العمل من خلال التعرف الدقيق على واجباته وخصائصه وتعيين مسميات العمل الشائعة ، وتوضيح محتويات العمل ومجاله عن طريق وصفه بدقة ، وكذا توضيح صعوبة العمل من خلال تحدبد مقتضيات العمل من حيث المهارة والمسئولية التى يتطلبها من القائم به حتى يؤدى العمل بنجاح . وبتحليل المقتضيات المهنية للمستويات الوظيفية فى البنوك الاسلامية أمكن تصنيف هذه المقتضيات إلى ما يأتى :

١ ـ مقتضيات عامة :

وهى المقتضيات التى لها صفة العمومية والاشتراك فى جميع الوظائف الشاغرة بالبنك الاسلامى على اختلاف

---

(١) جابر عبد الحميد وآخرون . تقرير عن انتقاء العاملين لبنك فيصل الإسلامى المصرى . **بحث غير منشور** . (القاهرة : الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية . يوليو/أغسطس . ١٩٧٨م) .

مستوياتها .

٢ ـ **مقتضيات مشتركة :**

وهى المقتضيات التى تشترك فيها بعض المستويات الوظيفية ولكنها ليست عامة ، كسابقتها ، فى جميع المستويات الوظيفية بالبنك .

٣ ـ **مقتضيات نوعية أو خاصة :**

وهى المقتضيات التى يتقرر بها كل مستوى من المستويات الوظيفية على حدة .

اعداد الاختبارات ووسائل القياس :

كانت الخطوة التالية تتطلب اعداد الاختبارات والمقاييس النفسية اللازمة لدراسة وتحليل امكانات الأفراد المتقدمين لوظائف بنك فيصل الاسلامى . وتعتبر الاختبارات النفسية أفضل الوسائل الموضوعية التى يمكن تطبيقها فى هذا المجال ، حيث تقيس الجوانب المختلفة للوظائف أى مقتضياتها المهنية . ويوضح الجدول رقم (١) المقتضيات المهنية بتصنيفاتها المختلفة والأدوات التى تقيسها .

جدول رقم (١)

المقتضيات المهنية وأدوات قياسها

المقتضيات المهنية	وسيلة القياس
١ ـ المقتضيات العامة :	
(أ) الجوانب الاسلامية	اختبار يقيس المعلومات الاسلامية ، ومن الأداء فيه نستنتج القيم والاتجاهات الاسلامية ، بالاضافة إلى المقابلة الشخصية .
(ب)النشاط العقلى العام	اختبار للذكاء العام .
(جـ) سمات الشخصية	وسائل التقدير الذاتى والمقابلة الشخصية تقيس سمات الشخصية وهى : المسئولية ، الاتزان الانفعالى ، الاستعداد الاجتماعى ، الاستعداد للقيادة ، الحرص ، أصالة التفكير ، الحيوية ، التوافق ، العلاقات الشخصية .
٢ ـ المقتضيات المشتركة :	
(أ) الجوانب المهنية	اختبار يقيس المعلومات والمهارات المصرفية ، بالاضافة إلى المقابلة الشخصية فى قياس القدرة على حل المشكلات فى مواقف واقعية .

(ب) التعامل مع الآخرين: وسائل التقدير الذاتى ، والمقابلة الشخصية لقياس الاستعداد الاجتماعى .

(جـ) النشاط العقلى المرتبط بالتصنيف: اختبار يقيس السرعة والدقة فى التصنيف العددى واللغوى .

(د) القدرة على استخدام اللغة الأجنبية: اختبار يقيس الفهم والتعبير والترجمة والتلخيص فى احدى اللغتين الانجليزية أو الفرنسية .

٣ ـ المقتضيات النوعية :

(أ) النشاط العقلى المرتبط بالتفكير الناقد: اختبار التفكير الناقد الذى يقيس المكونات المختلفة لهذا النمط من التفكير وخاصة الاستنتاج والاستنباط .

(ب) السلوك الاشرافى: اختبار الممارسات الاشرافية والمقابلة الشخصية .

(جـ) المهارات الكتابية: اختبارات تقيس القدرات المتخصصة وخاصة القدرة العددية والقدرة الكتابية والقدرة على التعرف على معانى الكلمات .

مراحل تنفيذ البرنامج :

ما بين نشر الاعلان عن الوظائف الشاغرة بالبنك ، وبين تقديم كشوف بأسماء المرشحين لشغل هذه الوظائف ، مر برنامج الانتقاء بأربع مراحل للتصفية والقياس والمقابلة الشخصية ، وهذه المراحل هى :

أولاً : مرحلة التصفية المبدئية .

ثانياً : مرحلة التصفية العامة .

ثالثاً : مرحلة القياس المتعمق .

رابعاً : مرحلة المقابلات الشخصية .

وفيما يلى وصف مختصر لكل مرحلة :

أولاً : مرحلة التصفية المبدئية :

قامت لجنة الخبراء بدراسة الاعلان الذى نشره بنك فيصل الاسلامى المصرى فى الصحف والشروط التى تضمنها ، كما تدارست اللجنة استمارة طلب الاستخدام ، وتوصلت إلى اعداد جدول تفصيلى ليكون دليلاً للجنة المشكلة لفحص طلبات الاستخدام من الناحية الشكلية واستبعاد طلبات الذين لا تنطبق عليهم الشروط الواردة فى الاعلان ، وذلك فى شكل تصفية مبدئية . ونتيجة لهذه التصفية أعلنت قوائم المستوفين للشروط ، كما أعلنت قوائم المستبعدين لعدم انطباق الشروط عليهم مصنفة وفقاً لأسباب الاستبعاد . وحددت مواعيد التصفية العامة للمقبولين .

ثانياً : مرحلة التصفية العامة :

لا بد أى برنامج يختص بالانتقاء/الاختيار المهنى أن تتوافر له

طريقة للتصفية العامة ، وخاصة فى حالة الاعداد الكبيرة من المتقدمين توفيراً للوقت والجهد ، ولكى تجنب المتقدمين من ذوى الامكانيات العقلية المتواضعة تكرار التعرض للفشل والاحباط .
وقد راعينا فى هذا البرنامج أن نلجأ إلى أكثر الطرق دقة وموضوعية ، وهى اختبارات الذكاء ، مع استبعاد الوسائل الشخصية تجنباً للمشكلات التى قد ينجم عن الاحكام الذاتية . وتتمثل جودة اختبارات الذكاء فى أغراض التصفية العامة فى أنها تصلح للاستخدام فى مواقف متنوعة ، ويتحدد صدقها فى ضوء موازين (محكات) شاملة ، كما تعطى درجة كلية واحدة مثل نسبة الذكاء لتدل على المستوى العقلى العام للفرد . هذا بالاضافة إلى ما أكدته نتائج البحوث المختلفة من وجود علاقة مستوى الذكاء والنجاح فى كثير من الأعمال ، وأن الأعمال والمهن المختلفة يستلزم النجاح فيها مستويات مختلفة من الذكاء .

وقد وقع اختيار لجنة الخبراء على «اختبار الذكاء العالى» ليطبق فى هذه المرحلة على جميع المتقدمين المستوفين للشروط ، وعددهم ٢٢٨٦ متقدماً من مختلف المستويات الوظيفية . ويقيس الاختبار عينات من الوظائف العقلية أهمها : القدرة على تركيز الانتباه ، والقدرة على ادراك العلاقات بين الأشكال والاستدلال اللغوى .

وفى خلال هذه المرحلة أمكن تصفية المتقدمين إلى ١١٤٤ شخصاً بنسبة ٤ ـ ٦٢ فى المائة من العدد الاجمالى .

ثالثاً : مرحلة القياس المتعمق :

تعتبر هذه المرحلة أكثر مراحل برنامج الانتقاء عمقاً وتخصصاً

وشمولاً ، وتمثل هذا فى عدد الاختبارات التى طبقت على الأفراد الذين اجتازوا مرحلة التصفية العامة ، وتنوع هذه الاختبارات . وقد صنفت هذه الاختبارات وفقاً للمستويات الوظيفية المختلفة : وظائف اشرافية ، وظائف تنفيذية ، للمستوى المتقدم ، ووظائف تنفيذية للمستوى المبتدىء ، والوظائف الكتابية . وفيما يلى وصف مختصر للاختبارات المستخدمة :

١ ـ اختبار الاتجاهات والقيم الاسلامية :

صمم هذا الاختبار لقياس المعلومات والمفاهيم الاسلامية ، ويتكون من ٥٠ وحدة تعالج موضوعات اسلامية مثل : الزكاة ، والربا ، والمواريث ، وبعض النصوص القرآنية ، والأحاديث النبوية ، والمواقف العربية الاسلامية . وتتكون كل وحدة من سؤال وعدة بدائل للاجابة لاختيار الاجابة المناسبة .

٢ ـ اختبار المعلومات المهنية :

يقيس هذا الاختبار مستوى كفاءة الفرد وخبرته ومعلوماته . ويتضمن ٢٩ وحدة شملت موضوعات مصرفية واقتصادية ومالية وادارية ، تميز بدقة بين مستويات خبرات المتقدمين ومعلوماتهم المهنية . وباختصار فقد تركزت موضوعات الاختبارات حول أقسام العمل المختلفة بالبنك .

٣ ـ اختبار المهارسات الاشرافية :

يقوم الاتجاه الحديث فى الادارة على أساس المشاركة بين القائد والتابعين فى تحديد أهداف الجماعة ورسم الخطط وتنفيذها ،

مع اتاحة الفرصة لكل عضو لابداء الرأى والنقد والمشاركة والتعاون فى تنفيذ الأعمال والأنشطة المختلفة ويشترط فى القائد أن يجمع بين المهارات اللازمة لحسن سير العمل بالاضافة إلى المهارات اللازمة للمحافظة على تماسك الجماعة ووحدتها . وهذا يستلزم توافر مهارات ادارية واجتماعية مختلفة . ومن هذا المنطلق وضع «اختبار المارسات الاشرافية» ، ويتكون من ثلاثة أقسام :

□ **القسم الأول** : يطلب من المفحوص أن يحكم على بعض المارسات التى يقوم بها المشرفون فى مواجهة ظروف العمل المختلفة ومشكلاته . وتتطلب الاجابة وضع علامة أمام كل وحدة لتعبر عن رأى الشخص بالموافقة أو عدم التأكد أو عدم الموافقة .

□ **القسم الثانى** : يطلب من المفحوص أن يصدر حكماً يعبر عن رأيه فيما يختص بالطرق التى تستخدمها المؤسسات المختلفة لمعالجة المواقف الادارية المختلفة . وتتطلب الاجابة وضع علامة أمام كل وحدة لتعبر عن رأى المفحوص سواء بالموافقة أو عدم التأكد أو عدم الموافقة .

□ **القسم الثالث** : يطلب من المفحوص اصدار حكم يعبر عن وجهة نظره فيما يختص بآراء بعض المشرفين والرؤساء . وتتطلب الاجابة وضع علامة أمام كل وحدة لتعبر عن رأى الشخص سواء بالموافقة أو عدم التأكد أو عدم الموافقة .

٤ ـ اختبار الاستعداد الاجتماعى :

يستهدف الوقوف على امكانات المتقدمين من حيث التعاون مع

الآخرين والشعور بالانتماء إلى المجتمع ومدى الالتزام بالحقوق والواجبات الاجتماعية . ويتكون المقياس من ٣٠ وحدة تتصل بمشاعر الفرد واهتماماته وتصرفاته فى شتى المواقف ، وأمام كل عبارة الاستجابات المحتملة ليختار الفرد احداها ، ولكل استجابة درجة معينة محددة تصل بناء فى مجموعها إلى تقييم الاستعداد الاجتماعى للفرد .

٥ ـ اختبار التفكير الناقد :

صمم هذا الاختبار ليزود الفرد بعينة من المشكلات والمواقف التى تتطلب ... استخدام بعض القدرات العامة المتضمنة فى التفكير الناقد واللازمة للقيام بالدراسات والأبحاث . ويتكون المقياس من اختبارين فرعيين :

(أ) **اختبار الاستنتاج** : يتكون من ٢٠ وحدة ، وقد صمم لقياس القدرة على التمييز بين الدرجات المختلفة من الصدق أو احتمالات الوصول إلى استنتاجات معينة على أساس حقائق وبيانات معطاة .

(ب) اختبار الاستنباط : يتكون من ٢٥ وحدة ، وقد صمم لقياس القدرة على التفكير الاستنباطى على أساس مقومات معينة ، والتعرف على العلاقة بين قضيتين ، ولتحديد ما إذا كان ما يبدو استنتاجاً هو بالضرورة مترتب على قضية أو أخرى .

٦ ـ اختبارات الشخصية :

استخدمت مجموعة من اختبارات الشخصية لقياس أبعاد

مختلفة ، وهذه الاختبارات هى :

(أ) **اختبار التوافق** : يتكون من ١٤٠ وحدة ويقيس أربعة أبعاد للتوافق هى :

□ **التوافق المنزلى** : وتعتبر الدرجة العالية التى يحصل عليها الشخص دليلاً على ميلة نحو عدم التوافق فى حياته الاسرية .

□ **التوافق الاجتماعى** : وتدل الدرجات العالية على ميل الفرد إلى الخضوع والانسحاب فى علاقاته الاجتماعية .

□ **التوافق الصحى** : وتدل الدرجة العالية فى هذا المقياس على سوء التوافق من الناحية الصحية .

□ **التوافق الانفعالى** : وتدل الدرجة المرتفعة على ميل الفرد لعدم الاتزان فى حياته الانفعالية ، فيميل إلى الشعور بالضيق وسط مجموعة من الناس ، والخوف المرضى من بعض الظواهر .

(ب) **البروفيل الشخصى** : يتكون من ١٨ وحدة ، وتتشكل كل وحدة من ٤ اختيارات يحدد الشخص من بينها عبارتين تمثلان أكثرها وأقلها انطباقاً عليه ، ولكل عبارة سمة من سمات الشخصية . وتدور وحدات المقياس حول السمات الآتية : (١) السيطرة ، (٢) المسئولية ، (٣) الاتزان الانفعالى ، (٤) الاجتماعية .

(جـ) **قائمة الشخصية** : يتكون المقياس من ٢٠ وحدة كل واحدة منها تتضمن ٤ عبارات ، تمثل كل عبارة منها سمة من سمات الشخصية . ويقيس الاختبار السمات الآتية : (أ) الحرص ، (ب) التفكير الأصيل ، (جـ) العلاقات الشخصية ، (د)

الحيوية .

٧ ـ اختبارات المهن الكتابية :

استخدمت مجموعة من الاختبارات لقياس القدرات والاستعدادات اللازمة للعمل فى المهن الكتابية ، وهذه الاختبارات هى :

(أ) اختبار السرعة والدقة .
(ب) اختبار القدرة العددية .
(جـ) اختبار تصنيف الاعداد .
(د) اختبار تصنيف الأسماء .
(هـ) اختبار معانى الكلمات .

رابعاً : مرحلة المقابلة الشخصية :

إن الاعتماد على برنامج الاختبارات وحده ـ مهما بلغت دقته وشموله ـ ليس كافياً ، لذلك تطلب الأمر اجراء المقابلة الشخصية مع الذين اجتازوا مرحلة القياس المتعمق . وقد صممت المواقف فى هذه المرحلة بما يجعل المقابلة بقدر الامكان مقننة ، وذلك على النحو التالى :

١ ـ يقوم بالمقابلة لجان من الخبراء ، تتكون كل لجنة من أربعة من المتمرسين ، منهم اثنان من المتمرسين من قيادات العمل المصرفى أو الادارى ، واثنان من المتخصصين فى علم النفس من خبراء قيادة مواقف المقابلة .

٢ ـ تقوم كل لجنة على حدة بمقابلة المرشحين لوظائف متجانسة ، حتى يمكن الحكم عليهم بقدر كاف من الموضوعية .

٣ ـ اتفقت اللجان على الجوانب المختلفة التى يجب ملاحظتها أثناء المقابلة ، وقد شملت الخبرة السابقة فى مجال العمل ، والقدرة على حل بعض المشكلات فى مجال التخصص ، والمظهر الشخصى والعيوب الشخصية والجسمية والتعبيرية ، والاتزان الانفعالى ، والسلوك الاسلامى العام ، والمعلومات الاقتصادية الادارية والاسلامية .

٤ ـ طلب من كل عضو بكل لجنة مقابلة أن يكون تقديره للمرشح مستقلاً عن تقدير كل من زملائه ، وأن يكون تقديره فى حدود ٢٥ درجة ، ثم تولت لجنة الاشراف جمع الدرجات الأربعة المقدرة لكل متقدم لتصبح من حد أعلى قدره ١٠٠ درجة .

وقد ترتب على أجراء المراحل السابقة اعداد كشوف بأسماء المرشحين للمجموعات الوظيفية المختلفة متضمنة التقديرات فى المراحل المختلفة والتقدير النهائى وترتيب المرشحين .

ثالثاً : اعداد القادة

ناقشنا فى بداية هذا الفصل البحوث المتعلقة بالصفات اللازم توافرها فى القادة/المديرين ، كما عرفنا «المدير» بأنه هو ذلك الشخص الذى يقضى على الأقل ٥٠ فى المائة من وقته

فى التخطيط ، والترويج ، والتنسيق . ولكى نعمل على اعداد القادة للقيام بمهامهم الرئيسية واكتساب المهارات والاتجاهات اللازمة حتى يمارسوا القيادة على أحسن وجه ، فلا بد من تدريبهم واعدادهم .

ويقوم البرنامج التدريبى الجيد على المبادىء الأساسية فى التعلم ، وأول هذه المبادىء هو قانون «الأثر» الذى ينص على أن الفرد يميل إلى السلوك الذى ينتج عنه ثواب ، وإلى عدم تكرار السلوك الذى ينتج عنه عقاب له . كما يتضمن التعلم «التغيير فى السلوك» . فالمتدربون يختلفون فى استجاباتهم حسب موقف كل منهم بصفة فردية ، كما يتحدد فى اطار ما ورثوه وما خبروه ، أى نتيجة العوامل الوراثية والعوامل المكتسبة .

وتعتبر «الدافعية» من أهم العوامل المؤثرة فى التعلم . فالناس يتعلمون ما يريدون هم أن يتعلموه . وهذا صحيح بصفة خاصة فى العلاقات الانسانية ، ويمكن أن تزيد الدافعية وذلك بربط التدريب بالمشكلات اليومية التى يواجهها المتدرب ، فاذا استطاع أن يرى التدريب قابلاً للتطبيق على مشكلات العلاقات الانسانية التى يواجهها فعلاً ــ بدلاً من الحديث عن مشكلات عامة ــ فان هذا يزيد من حماسته ورغبته فى التعلم .

والتعلم عملية ديناميةــ فعالة ــ وعلى ذلك فالمتدرب يتعلم بطريقة أفضل من خلال المشاركة . فاذا كان مندمجاً فى الاستماع فقط والانصات (كما فى المحاضرة) ، فان التعلم يكون أقل كثيراً مما لو اشتركت باقى الحواس والتفكير والمشاعر . ويعنى هذا أن أساليب

المشاركة ـ كالمناقشة ، والتمارين الجماعية ، ودراسة الحالات ، وتمثيل الأدوار ـ مرغوب فيها بوجه خاص فى التدريب على العلاقات الانسانية .

والظاهرة الأخرى فى التدريب هى «انتقال أثر التدريب» .. ويعنى هذا أن تعلم شىء ما يساعد على تعلم شىء آخر . وبمعنى آخر يعنى انتقال أثر التدريب بالرد على السؤال التالى : «إلى أى مدى تؤثر المعرفة والاستبصار والاتجاهات وأنواع الاستجابات التى نتعلمها فى موقف معين ، على طريقة العمل والانجاز فى مواقف أخرى ؟ «وقد يكون انتقال أثر الخبرات موجباً أو سالباً ، بمعنى أن تعلم احدى الخبرات قد يكون من شأنه تيسير أو تعطيل أداء بعض أجزاء العمل الذى يقوم بانجازه . وتطبيقاً لهذا المبدأ فى وضع البرامج التدريبية يجب أن نضع فى اعتبارنا مدى العلاقة بين الموقف التدريبى وموقف أداء العمل الفعلى ، ولذا فمن الضرورى أن يمثل موقف التدريب بالنسبة للدارس نفس الظروف التى سيواجهها فى أداء العمل ذاته فيما بعد . ولعل أفضل طريقة تحقق هذا الهدف هى ما يستخدم حالياً فى اعداد المشرفين والمديرين ويطلق عليه «التدريب على رأس العمل» (On the Job training) ، حيث يقضى المتدربفترة معينة يمارس العمل الفعلى ، مطبقاً ما تعلمه أثناء التدريب ، وذلك تحت اشراف الرؤساء والمديرين .

وبصفة عامة ، فان للتدريب أهميته فى اعداد القادة ، وقد حث القرآن الكريم على أهمية الاعداد ، بقوله :

□ ﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا ٱسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ

عَدُوَّ ٱللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ ..﴾ (الانفال : ٦٠)

التدريب على العلاقات الانسانية :

من أهم المجالات فى اعداد القادة تدريبهم على العلاقات الانسانية . وهناك طرق عديدة ، بعضها أكثر فاعلية من غيرها ، وسنذكر فيما يلى أهم الطرق المستخدمة فى التدريب على العلاقات الانسانية[١] :

أولاً : طرق التدريب التقليدية :

١ ـ تستخدم «المحاضرات والمناقشات» على نطاق واسع لنقل الأفكار والمعلومات الى المتدربين فى المنظمات بصفة عامة . ولهذه الوسائل فعاليتها فى التدريب على العلاقات الانسانية ، خاصة لتقديم معلومات حول السلوك التنظيمى ، كما أنها تسهم إلى حد ما فى تغيير المفاهيم والاتجاهات ، خاصة المناقشة . وقد أثبتت الدراسات والبحوث العلمية فى هذا المجال فعالية هذه الوسائل فى تحسين اتجاهات المتدربين نحو وظائفهم الادارية ، كما ازدادت اتجاهاتهم الايجابية نحو العمل والمنظمة . ومن ناحية أخرى اتضح أن تأثير هذه الوسائل كان ضعيفاً من حيث تعديل الاتجاهات السلبية ، مما يستلزم المزيد من المشاركة من جانب المتدربين لتقليل

---

(١) سيد عبد الحميد مرسى . ومحمد اسماعيل يوسف . السلوك الإنسانى فى العمل . ص ٢٤٦ ـ ٢٥٦ .

الاتجاهات السلبية أو تعديلها .

٢ ـ تستخدم طريقة «المؤتمرات» فى تدريب جماعة صغيرة يقوم أعضاؤها ـ بتوجيه المدرب ـ باجراء المناقشات حول موضوع معين مر بخبرة الجماعة . وتستخدم هذه الطريقة بكفاءة عدداً من التطبيقات السليمة للعلاقات الانسانية كالمشاركة والاتصال . وتتكون الجماعة التدريبية عادة من عدد محدود لا يتجاوز العشرين شخصاً ، ومن الأفضل تقسيم الجماعة إلى جماعات فرعية صغيرة حتى تكون الفائدة أعم وأشمل وكى تتاح الفرصة لجميع الأفراد للمشاركة فى المناقشة . ويقوم المدرب بتوجيه الجماعة أثناء المناقشة ، كما يقوم بتلخيص ما اسفرت عنه مناقشة الموضوع حتى يترك المتدربون المؤتمر شاعرين بأنهم قد تعلموا شيئاً يمكن أن يستخدموه فى أعمالهم القيادية .

٣ ـ وتلائم طريقة «دراسة الحالات» التدريب السلوكى بوجه خاص لأنها تضفى على المناقشة جواً من الحقيقة والواقعية . وتركز طريقة دراسة الحالة على المناقشة الجماعية واقعية تتطلب اتخاذ قرارات أو تحليل سلوك بعض المسئولين المتضمنين فى الحالة . ومن خلال المناقشة المتعمقة يكتسب المتدربون المهارات فى مواجهة المشكلات وتحليلها وحلها واتخاذ القرارات .

ثانياً : الوسائل الأخرى المتطورة :

١ ـ التدريب المعملى (الجماعات التدريبية) :

ظهر فى السنوات الأخيرة اهتمام خاص بما يسمى «التدريب المعملى» (مختبرات التدريب) . ويتركز هذا التدريب حول ما يدعى «بتدريب الحساسية» (Sensitivity Training) . ويعتبر تدريب الحساسية أكثر التدريب اثارة للجدل ، فقد هاجمه بشدة بعض المشتركين فى مختبراته من المديرين ، فى حين أيدها بشدة البعض الآخر . وتدريب الحساسية نوع من التدريب المثير للتحدى والاحباط ، وقد نبع من أعمال المتخصصين فى ديناميات الجماعة والارشاد النفسى غير المباشر[١] .

وعلى النقيض من الوسائل الأخرى ، «كتمثيل الأدوار» و «المباريات الادارية» ، فان تدريب الحساسية كثيراً ما يكون عبئاً ثقيلاً على نفوس المتدربين ، ونراهم يقررون أنهم يشعرون خلاله بالتوتر والاحباط وعدم الراحة (وقد حدث فى بعض الدورات التى عقدها المعهد القومى للتنمية الادارية لتدريب الحساسية أن بعض المشتركين من المديرين لم يستطيعوا الاستمرار حتى نهاية الدورة لشدة التوتر والمعاناة التى كانوا يشعرون بها) .

ويتضمن تدريب الحساسية أساسا التفاعل المتبادل فى جماعة صغيرة تحت ضغوط مواجهة غير محددة ، تتطلب من المتدربين أن يصبحوا أكثر اهتماما وحساسية لمشاعر الآخرين حتى يقوموا ببناء

---

(١) L. Bradford, J. Jibb, and K. Benne (eds.); T. Group Theory and Laboratory Method. (N.Y.: Wiley, 1964). Ch. 1.

نشاط اجتماعي مقبول ومقبول . ولا يوجد فى تدريب الحساسية أى تمثيل للأدوار ، لأن المتدربين يلعبون أدوارهم الحقيقية ، الا أن البيئة التدريبية مصطنعة للدرجة التى يحسون فيها بأن أدوارهم الاجتماعية الطبيعية غير قابلة للتطبيق . وفى إطار هذه البيئة يشجع المتدربون على إمعان النظر والتفكير فى مفهوم الذات ، وأن يصبحوا أكثر تقبلاً لما يقوله الآخرون . وبالاضافة إلى ذلك يحسّون بأنهم بدأوا فى إدراك أساليب تفاعل الجماعة ، والتعرف على تأثير الثقافة عليها . وباختصار فان أهداف تدريب الحساسية هى : فهم الذات ، وفهم الآخرين ، وفهم تأثير المجتمع ، والتبصر فى العمليات الجماعية وتنمية المهارات السلوكية .

٢ ـ تمثيل الأدوار : Role Playing

يعتبر تمثيل الأدوار احدى الصور العملية للتدريب على العلاقات الانسانية ، بالاضافة إلى الطرق التقليدية للتدريب . ولما كان الناس يقومون بأداء أدوار مختلفة فى حياتهم اليومية ، فان لهم خبرة إلى حد ما بتمثيل الأدوار ، ومع وجود درجة معينة من الخيال والتصور يمكنهم أن يسقطوا ما بأنفسهم على الأدوار التى يقومون بتمثيلها . وليست هذه بالفكرة الجديدة ، لأن الدراما قديمة قدم التاريخ ، ولكن الجديد نسبياً هو تطبيقها فى مجال العلاقات الانسانية . وقد استخدمها «مورينو» (Moreno) فى العلاج النفسى باسم «الدراسات النفسية» (Psychodrama) ، وفى التحليل الاجتماعى باسم «الدراما الاجتماعية» (Sociodrama) ،

ثم طبقت فيما بعد فى التدريب على العلاقات الانسانية .

وتتميز طريقة تمثيل الأدوار بما يأتى :

(أ) أنها أسلوب مرن ، وتتيح الفرصة للدارسين للاشتراك فى التمثيل .

(ب) غالباً ما تنمى لدى الأفراد ما يسمى «بالخبرة المشتركة» التى تساعدهم على أن تكون أساسا للمناقشة التى تتبع الانتهاء من تمثيل الأدوار .

(جـ) تتيح الفرصة للأفراد للتنفيس عن مشاعرهم ، حيث تسنح الفرصة لكل فرد فى الجماعة كى يعبر عن آرائه ومشاعره بحرية ودون قيود .

(د) يشجع هذا الأسلوب كل فرد فى الجماعة ، وكذا الجماعة ككل ، على الاشتراك فى المناقشة والتفكير فى الموضوع الجارى تمثيله ، بما يؤدى إلى حدوث تفاعل فيما بين أفراد الجماعة .

(هـ) يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب سهلة التخطيط ، ولكنه من ناحية أخرى يحتاج إلى مهارة فى التطبيق والتنفيذ .

٣ ـ المباريات الادارية : Business Games

تعتبر المباريات صورة أخرى من المختبرات التى يمارس فيها تمثيل الأدوار ، ولكنها تركز على المشاكل الادارية ، بينما يركز تمثيل الأدوار على مشاعر الأفراد أثناء تفاعلهم بعضهم مع البعض الآخر . وقد قامت المباريات الادارية

وتطورت نتيجة لقدرة الحاسب الآلى (الكمبيوتر) الفائقة فى تحليل البيانات لاتخاذ القرارات المتتابعة تحت ظروف مشابهة لظروف العمل الحقيقية بالمنظمة . وتوجد منها صور متعددة ، ويعمل المتدربون فى جماعات صغيرة تتنافس كل منها مع الجماعات الأخرى . وتتخذ كل جماعة قراراتها فى اطار نموذج معين مصمم لهذا الغرض ، وتحلل القرارات بواسطة الحاسب الآلى طبقاً للنموذج المبرمج فيه ، وينتج عن هذا ارجاع للأثر ـ «تغذية رجعية» ـ Feedback لتوجيه القرارات التالية . وعادة يكون الوقت مضغوطاً ومحدوداً ، فمثلاً قد تغطى فترة ربع سنة فى التسويق فى ساعة واحدة أثناء المباراة . ويسمح ضغط الفترات الزمنية أثناء المباراة فى وقت قصير باكتساب خبرات عديدة والقيام بممارسات مختلفة . ويمكن الاسراع فى التعلم عن طريق التغذية الرجعية والمناقشة مع أحد مدربى العلاقات الانسانية بعد كل وحدة اتخاذ قرار فى المباراة .

ومن واقع خبرة المؤلف أثناء عمله بالمعهد القومى للتنمية الادارية خبيرا للعلاقات الانسانية ، والاشتراك فى تدريب الدارسين من المديرين ، كانت المباراة الادارية عنصراً أساسيا فى برامج الادارة العليا المقيمة (ومدتها ٤ أسابيع) ، وكان يخصص للمباراة الادارية عادة الأسبوع الثالث ، بعد أن يحصل الدارسون على المعلومات اللازمة من خلال المحاضرات والمناقشات ودراسة الحالات فى الأسابيع السابقة . وكان يخصص للمباراة أربعة أيام على الأقل ، يومان للشرح والاعداد ، وتنفذ فى ثلاثة أيام ، بينما

يخصص اليوم الرابع للمناقشة وتقييم المباراة . وكان من الملاحظ الاندماج التام للدارسين فى المباراة ، بحيث كان معظمهم يتنازل عن فترات الراحة كى يستمر فى انجاز دوره فى المباراة . ونظراً لظروف ضغط الوقت والمنافسة ، فان الدارسين كانوا يعملون تحت ظروف الضغط والتوتر «الانعصاب» (Stress) ، وخاصة عند ارجاع الأثر (التغذية الرجعية) ، وإخطارهم بموقف الشركة التى يمثلونها عقب اتخاذ كل قرار ، وكنا نلاحظ ـ كمدربين للعلاقات الانسانية ـ الآثار النفسية التى تظهر على الجماعة فى حالة الخطأ فى اتخاذ القرار ـ وما ينشأ عنها من انفعالات .

٤ ـ الشبكة الادارية المصفوفة الادارية :

إن مفهوم «الشبكة الادارية» (المصفوفة الادارية) ـ التى يطلق عليها أيضاً «التنمية التنظيمية» ـ تقوم على المفهوم الذى وضعه «بليك وموتون»[١] ، وعلى أساسه قامت مداخل للتنمية التنظيمية التى قسمت إلى جزئين رئيسيين : الأول يعنى بالضرورة بعملية الاتصال والتفاعل فيما بين الأفراد والجماعات بالمنظمة ، والثانى هو الخروج بنموذج استراتيجى متكامل للمنظمة يساعدها على تحقيق أهدافها ، والعمل على تنفيذ هذا النموذج . ويختلف هذا النظام التدريبى أساساً عن غيره من الوسائل التى سبق مناقشتها فى أن مفهومه الأساسى يعتبر المنظمة هدفه الأساسى وليس الفرد

---

(١) R. Blake, and J. Mouton; The Managerial Grid. (Houston: Gulf Publishing, 1964)

أو المجموعات . فالتعامل مع الجماعات ذوى الحاجات التدريبية الموحدة ، مثل تنمية مهارات قيادية ، أو تحسين مستوى اتخاذ القرار ، أو المهارة فى حل المشكلات ، يعتبر تعاملاً مع أنشطة جماعية تندرج تحت تنمية الادارة وليس تنمية المنظمة . ولتوضيح هذا الفرق يمكن القول بأن «تنمية الادارة» تستهدف زيادة المعارف لدى المديرين وتنمية مهاراتهم بحيث يستطيعون المشاركة والانجاز بفاعلية أكبر فى المنظمة ، بينما تبحث «تنمية المنظمة» عن ايجاد البيئة التنظيمية التى يستطيع المدير من خلالها المشاركة بطريقة فعالة[١] .

وتتميز التنمية التنظيمية بالخصائص الآتية :

(أ) تمثل استراتيجية تعليمية تسعى إلى أحداث تغيير مخطط .

(ب) ترتبط بالمشكلات الحقيقية فى المنظمة أكثر من ارتباطها بحالات نظرية تناقش فى قاعة الدراسة .

(جـ) تستخدم التنمية التنظيمية أساسا طريقة تدريب المختبرات التى تستند إلى الخبرة السلوكية المباشرة .

(د) عوامل التغيير التى تطبق فى التنمية التنظيمية عموماً تقوم بها هيئات خارجية عن المنظمة التى يراد تغييرها ، أى أن الاستراتيجية تستخدم مستشارى التغيير .

(هـ) توجد علاقات عملية متشابكة بين عوامل التغيير والعوامل القائمة فى المنظمات التى يجرى تغييرها ، أى أن هناك علاقة تعاونية تستلزم الثقة المتبادلة والاتفاق المشترك على

---

(١) M. Berger, and P. Berger (eds); Group Training Techniques. (Essex: Grower, 1972), pp. 49- 50.

الأهداف والوسائل والتأثير المتبادل .

(و) تقوم عوامل التغيير على فلسفة اجتماعية حول القيم الانسانية عموماً ، وفى المنظمات على وجه الخصوص ، بما يؤدى إلى تشجيع المنظمات على أن تتبنى فلسفة انسانية تسير على، نهجها .

وتشكل الكلمات والأفكار السائدة فى حلقات الشبكة الادارية : بناء الجماعات ، والاجماع ، والانفتاح ، وارجاع الأثر (التغذية الرجعية) ، واجتماعات المواجهة والصراع فيما بين الجماعات ، والاستراتيجية . وطريقة التدريب التى تستخدم غالباً فى «التنمية التنظيمية» هى «تدريب الحساسية» . ولكن التنمية التنظيمية تشمل جوانب أخرى إلى جانب ما يشمله تدريب الحساسية . فهى تركز على بناء اجماعات فى علاقات حقيقة ، بينما يركز تدريب الحساسية على البيئة التدريبية . هذا بالاضافة إلى أن التنمية التنظيمية عملية مستمرة فى تطوير النفس البشرية ، بينما تدريب الحساسية برنامج قصير الأجل . وتشمل التنمية التنظيمية المؤسسة ككل ، بينما يتعامل تدريب الحساسية مع جزء منها فقط .



الفصل الخامس

القيادة الحربية

يقرر علم النفس العسكرى أن للقيادة العسكرية عنصرين أساسيين هما : صفات القيادة التى يجب أن يتصف بها الشخص ليكون قائداً ناجحاً ، ومبادىء القيادة أى القواعد والأصول التى يجب أن يتبعها القائد ويطبقها عند ممارسته للقيادة . وكما استخلصت صفات القيادة من دراسة شخصيات القادة العسكريين الناجحين البارزين ، فقد استخلصت مبادىء القيادة من التجارب والدراسات التى اجريت على القيادات الفذّة وأساليبها فى القيادة ، وأصبح العسكريون فى كل مكان من العالم يتعلمون هذه المبادىء التى ثبت تطبيقها من أكبر عوامل النجاح فى القيادة وتحقيق النصر فى المعارك والحروب .

صفات القائد العسكرى :

يمكن تلخيص نتائج أهم الدراسات التى أجريت بقصد التعرف على سلوك القادة فيما يأتى :

☐ لخص «كارتر»[1] أهم الأعمال وأنواع السلوك التى أسفر عنها

---

(١) L. Carter; "Military Leadership." Military Rev., 1952, 32, 14-18.

تحليل القيادات الممتازة الناجحة فى الجيش الأمريكى فيما يلى :

١ ـ القيام بأعباء التخصص المهنى والفنى .
٢ ـ معرفة المرءوسين والاهتمام بشئونهم .
٣ ـ استمرار الاتصال بالآخرين .
٤ ـ تحمل المسئولية ، والقدوة الحسنة .
٥ ـ المبادأة والتوجيه فى العمل .
٦ ـ تدريب الأفراد كفريق متكامل .
٧ ـ اتخاذ القرارات .

□ قام المعهد الأمريكى للبحوث بمحاولة للكشف عن المهام الرئيسية الضرورية فى عمل ضباط القوات الجوية . وقد ذكر «برستون»[١] أنه قد أجريت مقابلات مع ٦٤٠ ضابطا من مختلف الرتب والوظائف ، وطلب من كل منهم أن يفكر فى موقف محدد لاحظ فيه ضابطا يسلك سلوكاً فعالا وأن يصف هذا السلوك . وقد قسمت فئات السلوك الناتجة إلى ما يلى :

١ ـ التخطيط ، والمباداة ، وتوجيه العمل .
٢ ـ معالجة التفاصيل الادارية .
٣ ـ تقبل المسئولية الشخصية .
٤ ـ الاشراف على الآخرين .
٥ ـ اظهار الشعور بالانتماء للجماعة ، والولاء للمنظمة .
٦ ـ القيام بأعمال التخصص المهنى والفنى .

---

(١)

□ ومن أهم البحوث التى أجريت فى تحديد أبعاد سلوك القائد ، هى تلك التى يطلق عليها «دراسات جامعة أوهايو للقيادة» . وقد بدأت هذه الدراسات بتعريف القيادة تعريفاً مؤقتاً على أنها «سلوك فرد حين يوجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك» ، ثم افترضت بعد ذلك تسعة أبعاد لسلوك القائد هى[1] :

١ ــ المبادأة ، أى المبادرة إلى العمل تلقائياً .
٢ ــ العضوية ، أى دفاع القائد عن جماعته وتمثيلها .
٣ ــ التمثيل ، أى دفاع القائد عن جماعته وتمثيلها .
٤ ــ التكامل ، أى العمل على تخفيف حدة الصراع بين الأعضاء .
٥ ــ التنظيم ، أى تحديد عمله وعمل الآخرين ، وعلاقات العمل .
٦ ــ السيطرة ، أى تحديد سلوك الأفراد أو الجماعة ، واتخاذ القرارات أو التعبير عن الرأى .
٧ ــ الاتصال ، أى أعطاء المعلومات للأعضاء والحصول على المعلومات منهم .
٨ ــ التقدير ، أى تأييد أعضاء الجماعة أو عدم تأييدهم .
٩ ــ الانتاج ، أى تحديد مستويات الجهد أو التحصيل .

ثم أعدت بعد ذلك المقاييس لقياس كل من هذه الأبعاد المفترضة ، وطبقت على عدد كبير من الأفراد ، وحللت

(١) H. Preston; The Development of a Procedure for Evaluating Officers in the Air Force. (Pitsburg: Amer. Instit. for Research. 1948)
T. Hemphill; Leader Behavior Description. (Columbus: Ohio State Univ. Research Foundation, 1952).

معاملات الارتباط بينها تحليلاً عاملياً . وفيما يلى الأبعاد الأربعة التى أسفر عنها تطبيق صورة معدلة من مقاييس وصف سلوك القائد على رجال القوات الجوية[1] .

١ ـ تقدير القائد لتابعيه : ويتضمن ذلك حرارة العلاقات الشخصية ، والاستعداد لشرح المهام ، والاستماع إلى المرءوسين .

٢ ـ المبادأة فى تحديد بناء الجماعة ، أى تنظيم وتحديد العلاقات بينه وبين تابعيه : ويتضمن ذلك الاحتفاظ بمعايير محددة فى العمل ، وتوضيح اتجاهه نحو الجماعة وتوزيع العمل .

٣ ـ الاهتمام بالانتاج ، أى اهتمام القائد بضرورة أداء العمل .

٤ ـ الحساسية والوعى الاجتماعى ، أى اهتمام القائد بأن يكون مقبولاً من الجماعة ، واستعداده لتقبل التعديل فى طرق انجاز العمل ، والتوفيق بين الأعضاء .

□ وقد أوضحت البحوث التى أجريت فى الجيش الأمريكى ونشرت بعنوان «الجندى الأمريكى»[2] أن الضباط والجنود يختلفون فى اتجاهاتهم نحو السلطة والقيادة وبعض الأساليب القيادية . كما وجد أن ضباط الطيران من رتبة «الملازم» قدّروا قادتهم تقديرات أقل بدرجة ملحوظة من تقدير الضباط من رتبة نقيب فما فوق

---

(١) A. Haplin, and B. Winer; The Leadership Behavior of the Airplane Commander. (Columbus: Ohio State Univ. Research Board, 1952).

(٢) S. Stouffer, et. al.; The American Soldier "vol. 1". (Princeton Univ. Press, 1949).

لمرءوسيهم ، وذلك فيما يتصل بالعلاقات الشخصية ، التى ظهرت أهميتها فى التمييز بين القائد «الجيد» والقائد «الضعيف» . وقد كان الاختلاف بين المرءوسين والرؤساء فى تقديراتهم أكبر ما يكون فى الصفات الآتية : الاخلاص والوفاء بالوعد ، عدم التحيز ، ومراعاة مشاعر الآخرين ، والعمل لمصلحة الجماعة وأعضائها ، القدرة على الاختلاط بالمرءوسين .

صفات القائد العسكرى فى الاسلام :

إذا كانت صفات القائد العسكرى قد جاءت نتيجة الدراسات وبحوث علمية كما اسلفنا ، فان هذه الصفات كلها بل وصفات أخرى غيرها قد اجتمعت فى محمد رسول الله ﷺ ، قائد جيش الاسلام الأول ، لذلك فهو المثل الكامل ، وهو القدوة المثلى ، عملاً بقوله تعالى[1] :

□ ﴿**لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِى رَسُولِ ٱللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ**﴾ . (الأحزاب : ٢١)

وفيما يلى نذكر هذه الصفات :

١ ـ كمال الأخلاق :

لسنا بحاجة إلى الحديث عن أخلاق الرسول الكريم ، فهو رسول الله إلى الناس ، اصطفاه الخالق جلّ جلاله ليبلغ أعظم رسالة . وقد حفظه المولى ورعاه وجنّبه سيئات الجاهلية ودنسها ،

---

(١) محمد جمال الدين محفوظ . **النظرية الإسلامية فى القيادة الحربية** . (القاهرة : دار الاعتصام . ١٩٧٧) . ص ٢٨ .

حتى كان أفضل قومه مرؤة ، وأحسنهم خلقاً ، وأكرمهم حسباً ، وأرجحهم عقلاً ، وأصدقهم قولاً ، حتى لقّب «بالأمين» فى حداثة سنه لأنه استوفى من مكارم الأخلاق كل مكرمة لم ينلها انسان قبله أو بعده . ولقد خاطبه الله تعالى بقوله :

□ ﴿**وَإِنَّكَ لَعَلى خُلُقٍ عَظِيمٍ**﴾ (القلم : ٤)

□ ﴿.. **وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ** ..﴾ (آل عمران : ١٥٩)

وقد حدّث عليه الصلاة والسلام عن نفسه فقال : «**أدبنى ربى فأحسن تأديبى**» .

٢ ـ رجاحة العقل والفطنة :

لقد كان رسول الله ﷺ من كمال العقل ورجاحته بدرجة لم يبلغها بشر سواه . وعلى الرغم من أنه لم يسبق له ممارسة القراءة ليتعلم منها ، فقد تبيّن من التاريخ أنه أعقل العالمين . وخير مثال لذلك حسن تدبيره وسياسته للعرب الذين كانوا أهل عزة واباء وانطلاق مع طبيعة متنافرة متباعدة ، وكيف احتمل جفاءهم وصبر على أذاهم بكل حكمة وفطنة وبعد نظر ، حتى انقادوا إليه ، والتفوا حوله ، وقاتلوا فى سبيله أهليهم وعشيرتهم واختاروه على أنفسهم ، وهاجروا معه ، تاركين أوطانهم وذويهم وأحباءهم .

٣ ـ احترام النفس والتواضع :

كان رسول الله ﷺ يعرف قدر نفسه ويحترمها ، فكان بريئاً من الربا ، والتصنع ، مستقل الرأى ، يحترم رأى الآخرين

ويشاورهم فى الأمر ، لا يدعى ما ليس فيه ، ولم يكن متكبراً أو خانعاً .. بل لقد كان يرقع ثوبه بنفسه وفى ذات الوقت يقول : ألحق أكاسرة الفرس وقياصرة الروم . وكان لا يؤخر عمل اليوم لغده ، وما عبث قط ، وإن كان يمزح ولا يقول الا صدقاً . وكان يكره أن يحيط نفسه بالمظاهر الكاذبة أو مظاهر السلطة والسلطان والملك ، فكان يقول لأصحابه : «لا تطرونى كما أطرت النصارى ابن مريم ، انما أنا عبدالله فقولوا : عبدالله ورسوله» . وخرج على جماعة من أصحابه متوكئاً على عصا فقاموا له فقال : «**لا تقوموا كما تقوم الأعاجم يعظّم بعضهم بعضا**» .

٤ ـ الصبر وقوة الاحتمال والثبات على المبدأ :

فبالنسبة للصبر وقوة الاحتمال ، كان النبى ﷺ فيهما المثل الأعلى ، فلقد أوذى ـ فى سبيل الله أثناء دعوته ـ فى نفسه وأصحابه ، فلم يجزع ، بل كان شجاعاً حكيماً ، وصبوراً كريماً . فكم ناله من أذى المستهزئين من الكفار والمشركين وكيد المنافقين ، فمالجّ بالشكوى ، بل كان دأبه الصبر مع التفويض لله تعالى ، فمن دعاء الرسول :

○ «**اللهم إنى ضعيف فقير فى رضاك ضعفى ، وخذ إلى الخير بناصيتى واجعل الإسلام منتهى رضائى . اللهم إنى ضعيف فقونى ، وانى ذليل فأعزّنى ، وانى فقير فأغننى**» . (رواه أحمد)

○ «**الصبر نصف الايمان . واليقين الايمان كله**» . (الطبرانى)

وكان عليه أفضل الصلاة والسلام يقابل الأذى بالصبر

الجميل ، ويعامل أعداءه بالمرارة ويتألفهم بحسن المصانعة ، فكان يقابل الحمق بالحلم والرفق ، والصلف بالوداعة والأناة .

وفى ذات الوقت كان لا يحيد عن المبدأ قيد شعرة .. أنظر إليه وهو يقول لعمه وهو يحاول اقناعه بالرجوع عن قريش وترك الدعوة .

«والله يا عمّ .. لو وضعوا الشمس فى يمينى ، والقمر فى يسارى ، على أن أترك هذا الأمر أو أهلك من دونه ما تركته» .

٥ ـ الشجاعة والمبادرة للنجدة :

كان الرسول عليه الصلاة والسلام فى هذا المضمار المثل الذى لا يبارى والقدوة منقطعة النظير. ولقد فزع أهل المدينة ذات ليلة إذ سمعوا صوتاً قوياً غير عادى ، فانطلق بعض الناس نحو الصوت فتلقاهم رسول الله راجعاً وقد سبقهم إلى الصوت وعرف الخبر ، وكان راكباً فرساً والسيف فى عنقه وهو يقول : «**لن تراعوا**» وهكذا كان أسبق القوم إلى النجدة .

وقد برزت شجاعة الرسول ﷺ فى الحروب والمعارك والغزوات بصورة ليس لها مثيل فى التاريخ :

□ فقد قاد بنفسه ثمان وعشرين غزوة انطوت على كل صور العمليات الحربية من دفاع وهجوم ومطاردة وحصار ، وقيام القائد بتولى القيادة بنفسه شجاعة لا تؤثر أن تتوارى .

□ لم يكتف بالقيادة ، بل كان يشترك فى القتال بنفسه وخاصة فى المواقف الصعبة والحرجة من المعركة ، وفى ذلك يقول على بن أبى

طالب رضى الله عنه :

«كنا إذا اشتد الخطب واحمرّت الحدق ، اتقينا برسول الله ﷺ ، فما كان أحد أقرب إلى العدو منه ، ولقد رأيتنى يوم بدر ونحن نلوذ برسول الله وهو أقربنا إلى العدو» .

وسجل الغزوات حافل بالمواقف التى يتصدع منها قلب أشجع الرجال ، ومع ذلك فقد ثبت الرسول ﷺ فيها غير مكترث بما يحدق به من أخطار .

٦ ـ اللياقة البدنية :

كان النبى ﷺ يتمتع بلياقة بدنية عالية ، فكان يصرع الرجل القوى ، ويركب الفرس عارياً فيروضه على السير ، وكان يتسابق مع أحبائه فى العدو . وفى غزوة الخندق كان أصحابه يلجأون إليه عند حفر الخندق كلما استعصت عليهم صخرة فيسرع إليهم لتحطيمها حيث تتفتت تحت وطأة مطرقته التى يهوى بها ساعده القوى ، وشارك أصحابه فى حراساتهم وفى استطلاعاتهم وفى مسيراتهم الطويلة الشاقة فى كل وقت وأظهر فى ذلك تحملاً وجلداً يعجز عنه أقوى أصحابه .

ويقو ل أبوهريرة رضى الله عنه : «ما رأيت أحداً أسرع من رسول الله ﷺ فى مشيه ، كأنما الأرض تطوى له ، أنا لنجهد أنفسنا وهو غير مكترث» .

٧ ـ حسن المعاملة المحبة :

كان النبى ﷺ أوسع الناس صدراً وأصدقهم لهجة ، وألينهم

عريكة ، وأكرمهم عشرة . وكان يخالط أصحابه ، ويجيب دعوة الحر والعبد والمسكين ، ويقود المرضى فى أقصى المدينة ، ويقبل عذر المعتذر ، ويبدأ من يلقاه بالسلام ، ويبدأ أصحابه بالمصافحة ويدعوهم بأحب أسمائهم ، ولا يقطع على أحد حديثه ، وكان أكثر الناس تبسما وأطيبهم نفساً . عن أنس قال : «خدمت النبى فما قال لى لشىء فعلته لم فعلته» .

وقد قال عليه الصلاة والسلام : «**انكم لا تسعون الناس بأموالكم ، فليسعهم منكم بسط الوجه وحسن الخلق**» . وقال أيضاً «**ان أحبكم إلىّ وأقربكم منى منزلة يوم القيامة أحاسنكم أخلاقا ، الموطأون أكنافا (أنى غير المتعالين والذين لا يتسمون بالغلظة) الذين يألفون ويؤلفون**» .

ومن أحاديثه عليه الصلاة والسلام فى هذا المجال :

○ «**من كان يؤمن بالله واليوم الآخر فلا يؤذ جاره ، ومن كان يؤمن بالله واليوم الآخر فليكرم ضيفه ، ومن كان يؤمن بالله واليوم الآخر فليقل خيراً أو ليسكت**» . (متفق عليه)

○ وعن ابن عمر وعائشة رضى الله عنهما قالا : «**قال رسول الله ﷺ : «مازال جبريل يوصينى بالجار حتى ظننت أنه سيورثه»** . (متفق عليه)

○ «**الجار أحق بشفعته**» . (البخارى ومسلم)

○ «**حق الجار إن مرض عدته ، وإن مات شيعته ، وإن افتقر أقرضته ، وإن أعوز سترته ، وإن أصابه خير هنأته ، وإن أصابته مصيبة عزيته ، ولا ترفع بناءك فوق بنائه فتسد عليه الريح ،**

ولا تؤذه بريح قدرك الا أن تغرف له منها» . (الطبرانى)

○ **«أحسن مصاحبة من صاحبك تكن مؤمناً»** . (الشهاب)

○ عن أبى هريرة رضى الله عنه عن النبى ﷺ قال : **«إن الله تعالى يقول يوم القيامة : أين المتحابون بجلالى ؟ اليوم أظلهم بظلى يوم لا ظل الا ظلى»** . (رواه مسلم)

○ وعنه قال : قال رسول الله ﷺ : **«والذى نفسى بيده ، لا تدخلوا الجنة حتى تؤمنوا ، ولا تؤمنوا حتى تحابوا ، أو لا أدلكم على شيء إذا فعلتموه تحاببتم ؟ أفشوا السلام بينكم»** .

(رواه مسلم)

فقد ظهرت محبة الرسول ﷺ لأصحابه ، ومحبة أصحابه له فى كل غزواته ، بل فى كل موقف له فى السلم والحرب . وحسبنا أن نذكر موقف أصحابه منه فى معركة «أحد» لما أحدق به المشركون من كل جانب وصوبوا عليه نبالهم ، فأخذ المسلمون يصدون عنه النبال المصوبة عليه بأجسادهم ، ولم يقتصر ذلك على الرجال ، بل شمل النساء أيضاً . فلقد ألقت «نسيبة الخزرجية» سقاءها ، واستلّت سيفا وأخذت تذود به عن رسول الله ﷺ حتى خلصت الجراح إليها ، فأصيبت يومذاك بثلاثة عشر جرحاً وأغمى عليها من النزيف ، فلما أفاقت لم تسأل عن زوجها الذى شهد «أحداً» ولا عن ولديها اللذين كانا يقاتلان فى المعركة ، بل سألت أول ما سألت بعد أن عاد إليها وعيها : «وكيف حال الرسول» .

أما عن حب الرسول ﷺ لأصحابه ، فيكفى أن نذكر كيف نعى شهداء «مؤتة» وعيناه تذرفان . ولقد كان يحب أصحابه حباً

لا مزيد عليه ، فاذا سلم عليهم لا يكون البادىء أبداً بسحب يده عن السلام ، وكان يلقى الناس بوجه باسم متهلل ، وكان يمقت الغيبة ، وكان البادىء أصحابه دائماً بالتحية .

٨ ـ الثقة المتبادلة :

كانت ثقة أصحاب الرسول ﷺ به عظيمة جداً دون حدود ، كما كانت ثقته بأصحابه كبيرة أيضاً . ويكفى أن نذكر موقف المسلمين من صلح الحديبية ، إذ لولا ثقتهم العظيمة به لرفضوا هذا الصلح .

أما ثقته بأصحابه فيكفى للتدليل عليها أنه قبل زج قواته فى غزوة «بدر» بينما كانت قوات المشركين ثلاثة أمثال قواته ، كما خاض معركة «أحد» بينما قوات المشركين خمسة أمثال قواته . ولا يمكن أن يقبل القائد الاشتباك فى معركة لا يعرف مصيرها ضد أعدائه المتفوقين على قواته تفوقاً ساحقاً ، الا اذا كان ذلك القائد يثق برجاله ثقة عظيمة .

٩ ـ الاتزان الانفعالى :

إن الحرب معاناة قاسية وشرسة تتطلب قدراً كبيراً من الاتزان الانفعالى ، الذى يمكن القائد من السيطرة على نفسه وتمالك أعصابه فى مواقف الأزمات والشدائد . كالهزيمة فى احدى المعارك حتى لا تنهار معنوياته ، كما يستطيع الامساك بزمام الموقف عند احراز النصر على العدو حتى لا يغفل عن واجب الحذر أو حتى

لا يطغيه الفرح ويغريه عن اداب الحرب وأخلاقياتها .

ولقد كان رسول الله ﷺ القدوة الطيبة والأسوة الحسنة فى الاتزان الانفعالى ، وحفلت سيرته العطرة بصور رائعة من التحكم فى النفس وتمالك الأعصاب فى أشد الموقف حرجاً فى السلم والحرب معاً . فلم يكن من السهل السيطرة على الأعصاب وتمالك النفس عندما طوقه المشركون هو وبعض أصحابه من كل جانب فى غزوة أحد ، ومع ذلك تمالك نفسه وأمسك بزمام الموقف ، وكافح مع أصحابه حتى استطاع أن يخلص المسلمين من فناء أكيد .

ولم يكن من السهل السيطرة على الأعصاب أو تمالك النفس يوم الخندق عندما علم بغدر اليهود ونقضهم للعهد ، فأصبح الخطر يهدد قوات المسلمين من خارج المدينة (بعشر آلاف مقاتل من الأحزاب) ومن داخلها باليهود ، ومع ذلك فقد تمالك الرسول ﷺ نفسه وسيطر على أعصابه وأمسك بزمام الموقف فصد الأحزاب ، وقضى على اليهود .

تلك أمثلة من سيطرته على أعصابه واتزانه الانفعالى فى وقت الشدة . أما فى وقت النصر والرخاء ، فأروع ما يذكر من أمثلة ما كان يوم فتح مكة وحصوله على نصر ساحق على قريش التى ناصبته العداء أكثر من عشرين عاماً . فنراه متمالكاً لنفسه ، ممسكاً بزمام الموقف ، ولم يظهر منه ما يدل على التعاظم أو الجبروت أو غير ذلك من صفات القادة عند انتصارهم ، وكانت قولته المشهورة لأهل قريش : «**اذهبوا فأنتم الطلقاء**» .

١٠ ـ الاستبصار وبعد النظر :

يعتبر الاستبصار والتنبؤ وبعد النظر من العمليات العقلية العليا ومن أسس النجاح فى التخطيط والقيادة عموماً . والقائد الناجح هو الذى يضع فى اعتباره كافة الاحتمالات ـ قريبها وبعيدها ـ أطيبها وأسوأها ، ويعدّ الخطط لكل موقف حتى يتخذ لكل ما يناسبه دون تردد .

ولقد كان رسول الله ﷺ يتحلى بمزية بعد النظر والاستبصار فى شتى أعماله العسكرية وغيرها ، والأمثلة على ذلك كثيرة .

فلقد أصر الرسول ﷺ على قبول شروط صلح الحديبية ، لأنه فكر بعمق وبعد نظر ، فعرف بفكره الثاقب أن قبول هذه الشروط نصر للمسلمين ، فهى تؤمّن لهم الاستقرار . وفى ظل هذا الاستقرار أصبح جيش المسلمين عشرة آلاف مقاتل عند فتح مكة ، بعد أن كان ألفا وأربعمائة فى غزوة الحديبية قبل سنتين .

وكانت جميع الدلائل تبشر باستسلام قريش يوم الفتح ، ومع ذلك اتخذ الرسول ﷺ كافة التدابير الممكنة لمعالجة أسوأ الاحتمالات ومواجهتها . فقسم قواته إلى أربعة تشكيلات ، ودخل مكة من جهاتها الأربع بتشكيلات القتال حتى تستطيع قواته القضاء على كل مقاومة بكل سهولة ، دون أن تباغت من جهة غير متوقعة .

ولقد كان الرسول ﷺ يفكر فى كل صغيرة وكبيرة ، ويعدّ لكل أمر عدته ، ويلزم الحيطة والحذر ، لذلك لم يستطيع أعداؤه أن يباغتوه فى أى موقف بينما استطاع هو أن يباغتهم فى أكثر من

غزوة .

١١ ـ تكامل الشخصية :

عندما يفكر الناس فى الشخصية ، فانهم ينظرون إليها عادة باعتبارها التأثير أو الانطباع الذى يحدثه الفرد لدى الآخرين ، كان يرونه مثلاً شخصاً مسالماً أو عدوانيا . أما علماء النفس فانهم يدرسون الشخصية ينظرون إليها باعتبارها الأبنية والعمليات النفسية الثابتة التى تنظم خبرات الفرد وتشكل أفعاله واستجاباته للبيئة التى يعيش فيها ، والتى تميزه عن غيره من الناس . وبعبارة أخرى ، فالشخصية هى التنظيم الدينامى فى الفرد لتلك الأجهزة الجسمية والنفسية التى تحدد طابعه الفريد فى توافقه مع بيئته . فعلماء النفس حينما يدرسون الشخصية ، ينظرون إلى الفرد ككل متكامل ، ويعمل ويستجيب كوحدة تنتظم وتتفاعل فيها جميع أجهزته البدنية والنفسية ، وتحدد سلوكه واستجاباته بطريقة يتميز بها عن غيره من الناس[١] .

إن فى طبيعة تكوين الانسان استعدادا لفعل كل من الشر والخير ، استعدادا لاتباع أهوائه وشهواته البدنية والاستغراق فى الاستمتاع بملذاته الحسية ورغباته الدنيوية ، واستعدادا للتسامى إلى أفق الفضيلة والتقوى والمثل والقيم الانسانية العليا والعمل الصالح وما يحققه ذلك من سكينة نفسية وسعادة روحية . ومن الطبيعى أن تتضمن طبيعة الانسان وقوع الصراع بين الخير والشر ، وبين الفضيلة

---

(١) محمد عثمان نجاتى . **مرجع سابق** . ص ١٩٩ .

والرذيلة .

إن الحل الأمثل للصراع بين الجانبين البدنى والروحى فى الانسان هو التوفيق بينهما ، بحيث يقوم الانسان باشباع حاجاته البدنية فى الحدود التى أباحتها الشريعة الاسلامية ، ويقوم فى الوقت ذاته باشباع حاجاته الروحية . ومثل هذا التوفيق بين حاجات البدن وحاجات الروح يصبح أمرا ممكنا إذا ما التزم الانسان فى حياته بالوسطية والاعتدال . وفى هذا المجال يقول القرآن الكريم :

□ **﴿وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطاً لِتَكُونُوا شُهَدَآءَ عَلَى ٱلنَّاسِ وَيَكُونَ ٱلرَّسُولُ عَلَيْكُمْ شَهِيداً ...﴾**

(البقرة : ١٤٣)

□ **﴿وَٱلَّذِينَ إِذَآ أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَٰلِكَ قَوَاماً﴾**

(الفرقان : ٦٧)

□ **﴿.. وَلَا تَجْهَرْ بِصَلاتِكَ وَلَا تُخَافِتْ بِهَا وَابْتَغِ بَيْنَ ذَٰلِكَ سَبِيلاً﴾** .

(الاسراء : ١١٠)

ومن الحديث النبوى الشريف :

○ «**خير الأمور أواسطها**» . (البيهقى)

○ «**ألهوا والعبوا فانى أكره أن يكون فى دينكم غلظة**» (البيهقى)

○ «**روّحوا قلوبكم ساعة فساعة**» (أبوداود)

○ «**إن الله يحب أن تقبل رخصه كما يحب العبد مغفرة ربه**» . (الطبرانى)

○ «**سددوا ، وقاربوا ، واغدوا ، وروحوا ، وشيئا من الدلجة** .

والقصد القصد تبلغوا» . (البخارى)

لقد كان الرسول ﷺ متواضعاً ، حليماً ، رءوفا ، رحيما ، ومع ذلك لا يستطيع أحد أن يرفع صوته فوق صوت النبى ، ولا يستطيع أحد أن يديم النظر إلى وجهة المشرق المنير ، ولا يستطيع أحد أن يرد له أمرا أو يتردد فى تنفيذه . ولقد خاطبه الله تعالى فى القرآن الكريم بقوله :

□ **﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ ٱللهِ لِنْتَ لَهُمْ ، وَلَوْ كُنْتَ فَظّاً غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ، فَاعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى الْأَمْرِ ، فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللهِ ، إِنَّ ٱللهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾**

(آل عمران : ١٥٩)

إن أسباب تكامل شخصية الرسول ﷺ تكمن فى محبته للناس جميعاً ، ورغبته الشديدة فى خيرهم وهدايتهم ، وخلقه الكريم .

ويرى علماء النفس المحدثون إن الذين يعملون على افادة أكبر جزء ممكن من المجتمع الانسانى ، يعتبرون أرقى الشخصيات جميعاً ، وهم فى الغالب أقربها إلى التكامل . ولقد كان رسول الله ﷺ يعمل لاسعاد البشرية وهدايتها . أنظر إلى قوله : «**لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه**» .

فلا عجب أن تكون له هذه الشخصية المتكاملة الفذة بكل هذا النور والاشراق والجلال .

١٢ ــ القدوة الحسنة :

سبق أن ناقشنا فى الفصل الثالث «القدوة الحسنة» كاحدى

الصفات الهامة اللازمة للقائد ، وأوردنا الآيات والأحاديث الدالة عليها . ونستشهد هنا ببعض الأحداث الدالة على هذه الصفة فى تصرفات الرسول عليه الصلاة والسلام .

○ كانت غنائم يوم «حنين» أربعة وعشرين ألف بعير ، وأربعين ألف شاة ، وأربعة آلاف أوقية من الفضة ، وستة آلاف نسمة من السبى ، ولكن النبى ﷺ وزع الغنائم وأعاد السبى ، ولم يبق لنفسه شيئا .

○ كان عليه الصلاة والسلام يبيت الليالى المتتابعة طاوياً ، وأهله لا يجدون عشاء ، وكان عامة خبزهم الشعير . وفى يوم من الأيام جاءت ابنته فاطمة إليه بكسرة خبز ، فسألها : «**ما هذه الكسرة يا فاطمة** ؟ «قالت : قرص خبزته فلم تطلب نفسى حتى آتيك بهذه الكسرة» ، فقال : «**أما أنه أول طعام دخل فم أبيك منذ ثلاثة أيام**» . وقال ابن عباس «والله لقد كان يأتى على آل محمد ﷺ الليالى ما يجدون فيها عشاء» . وقالت عائشة أم المؤمنين «ما شبع رسول الله ﷺ فى يوم مرتين حتى لحق بالله ، ولا رفعنا له فضل طعام عن شبع حتى لحق بالله ، الا أن نرفعه لغائب» . وقالت : «والله لقد كان يأتى على آل محمد ﷺ شهر لا نخبز فيه» . وقد توفى رسول الله ﷺ ودرعه مرهونة عند رجل من اليهود بوسق (ستين صاعاً ، والصاع خمسة أرطال وثلث) من شعير .

○ كان عليه الصلاة والسلام لا يفكر أبداً بنفسه ، كما لم يفكر أبدا بأهله فيسبغ عليهم هذا الترف الذى يشيع بين ذوى الجاه والسلطان ، فكان فى هذا قدوة للمسلمين . وكان جمّ التواضع

عملاً بقوله تعالى :

□ ﴿وَعِبَادُ ٱلرَّحْمَـٰنِ ٱلَّذِينَ يَمْشُونَ عَلَى الْأَرْضِ هَوْناً وَإِذَا خَاطَبَهُمُ الْجَاهِلُونَ قَالُوا سَلاماً﴾

(الفرقان : ٦٣)

□ ﴿وَاخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ ٱتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ﴾

(الشعراء : ٢١٥)

□ ﴿.. أَذِلَّةٍ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ أَعِزَّةٍ عَلَى الْكَافِرِينَ ...﴾

(المائدة : ٥٤)

□ ﴿مُحَمَّدٌ رَسُولُ ٱللهِ وَٱلَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّآءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَآءُ بَيْنَهُمْ ..﴾

(الفتح : ٢٩)

ومن الحديث النبوى الكريم :

○ عن عياض بن حَمَّارٍ رضى الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ : **«ان الله تعالى أوحى إلى أن تواضعوا حتى لا يبغى أحد على أحد ، ولا يفخر أحد على أحد»** .

(رواه مسلم)

○ وعن أبى هريرة رضى الله عنه أن رسول الله ﷺ قال : **«ما نقصت صدقة من مال ، وما زاد الله عبداً بعفو الا عزّا ، وما تواضع أحد لله الا رفعه الله»** .

(رواه مسلم)

○ **«من تواضع لأخيه المسلم رفعه الله ، ومن ارتفع عليه وضعه الله»**

(الطبرانى)

مبادىء القيادة العسكرية

يقرر علم النفس العسكرى أن للقيادة العسكرية عنصرين : أولها صفات القيادة التى يجب أن يتصف بها الشخص ليكون قائداً ناجحاً ، وثانيهما مبادىء القيادة وهى القواعد والأصول التى يجب أن يتبعها القائد ويطبقها عند ممارسته للقيادة .

وكما استخلصت صفات القيادة ـ التى سبق مناقشتها ـ من دراسة شخصيات القادة الناجحين البارزين ، فقد استنبطت مبادىء القيادة من الدراسات والتجارب والتحاليل التى أجريت على القيادات الناجحة الرائدة وأساليبها فى القيادة . وأصبح القادة العسكريون على اختلاف مراكزهم يدرسون هذه المبادىء التى ثبت أن تطبيقها من أكبر عوامل النجاح فى القيادة وتحقيق النصر فى المعركة[1] .

ولقد جاءت العسكرية الاسلامية بكل ما وصلت إليه دراسات الخبراء وأبحاث العلماء مؤخراً من مبادىء ، وجعلت لها منزلة رفيعة إذ ربطتها بمبادىء الدين فولّدت بذلك أقوى الحوافز التى تدفع القادة إلى اتباعها والحرص عليها . وفيما يلى هذه المبادىء :

١ ـ معرفة القائد لعمله :

القائد العسكرى الجيد هو الذى يكون مدركا لدقائق عمله وخبيراً فيه ، لا يتأتى ذلك الا على أساس من العلم والدراية والمعرفة

---

(١) محمد جمال الدين محفوظ . مرجع سابق . ص ٦٥ .

الواعية مع الممارسة والتدريب العملى فى كل ما يتعلق بمهام وظيفته .

وقد عنى الاسلام بتنمية العلم والمهارات من خلال التدريب وحث عليهما فهما من أسس إعداد «القوة» التى أمر الله تعالى بها :

○ **«واعدّوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ..»**

(الأنفال : ٦٠)

كما وجه الاسلام إلى استمرار التزود بالعلم فى كل جديد والأخذ بأسباب التقدم .

٢ ـ معرفة القائد لنفسه :

من واجب كل قائد أن يعرف مواطن القوة والضعف فى ذاته . فالانسان الذى لا يعرف خصائص نفسه ، أولاً يدرك حدود قدراته وامكاناته ، لا يكون سيد نفسه ولا يرجى منه أن يكون قائداً ناجحاً . وكذلك فان الشخص الذى يدرك جوانب القصور أو الضعف فيه ولا يسعى جاهدا للتغلب عليها واصلاحها سوف يفشل فى القيادة ، والرسول ﷺ يقول :

«رحم الله امرءا عرف قدر نفسه» .

وفى هذا الحديث توجيه إلى أن يعرف الانسان نفسه بما فيها من قوة وضعف كما يوحى باتخاذ ما ينبغى نحوها من عمل ايجابى يتعهد جوانب القوة بالمحافظة عليها ودعمها وتنميتها ، وتناول جوانب القصور بالعلاج والاصلاح .

إن عناية الاسلام بتكوين الضمير الدينى للمسلم ، وبالدعوة إلى جهاد النفس ومحاسبتها ، تربى فى الشخص فضيلة النقد الذاتى

وهى من أحسن سبل معرفة الانسان لنفسه واصلاحها والسير بها فى طريق الكمال المنشود .

٣ ـ معرفة القائد برجاله :

وكما يجب على القائد أن يعرف نفسه ، فانه ينبغى عليه أن «يعرف رجاله» جيداً ، لكى يدرك خصائص كل منهم والفروق الفردية بينهم . فهذه المعرفة من أولى مهام القائد التى تعينه على قيادة رجاله بنجاح ، وتوجيه كل منهم إلى ما يناسبه ، وبذلك يمكنه استخدام أقصى ما لديهم من طاقات مادية ومعنوية لتحقيق الأهداف المنشودة .

وقد كان الرسول القائد ﷺ يعرف رجاله تماماً ، ويدرك خصائص كل منهم ، لأنه ولد بينهم وعاش وترعرع وسطهم وكان يعيش بينهم فردا منهم يشاركهم أفراحهم وأتراجهم . وكانت معرفة الرجال وخصائصهم هى الأساس الذى يستند إليه فى وضع كل رجل فى المكان الذى يناسبه . فمثلاً فى مجال الشجاعة والجرأة كان يعرف من يكلفه بالعمل المطلوب . ومن ذلك أنه فى غزوة «أحد» أمسك عليه الصلاة والسلام بسيف وقال : «**من يأخذ هذا السيف بحقه ؟**» **فقام إليه رجال يريدون أخذ السيف لكن الرسول أمسكه عنهم ، حتى قام** «**أبودجانة**» **فأعطاه له** .

ولقد أثبتت أحداث المعركة حسن اختيار الرسول القائد لأبى دجانة ، فقد سأل رسول الله «وما حقه يا رسول الله ؟» قال الرسول الكريم : «**أن تضرب به العدو حتى ينحنى**» . ولقد قاتل أبو دجانة

بهذا السيف قتالا شديداً ، فلما دارت الدائرة على المسلمين قام بعمل فدائى إذ حنى ظهره على الرسول وجعل من ظهره ترسا يحميه وكانت السهام تقع فيه .

ولما أراد الرسول أن يختار من بين المسلمين رجلاً يأتيه بأخبار المنافقين اختار حذيفة بن اليمان العباسى رضى الله عنه ، لأنه كان يتمتع بمزايا رجل الاستطلاع والمخابرات تماماً ، فقد كان معروفاً بأنه شديد الحرص والكتمان لا يفشى سره لأحد ، ويتمتع باليقظة وحضور البديهة فلا يرتبك فى المواقف الحرجة ، وبتقديره العميق لأهمية حجب المعلومات عن الأعداء فلا يكشف عن نياته ونوايا المسلمين وأهدافهم ، كذلك كان يتمتع بالذكاء الممتاز وبموهبة حب الاستطلاع .

وهكذا كان الرسول القائد يعرف مزايا رجاله ويكلف كل واحد منهم بما يتفق مع قدراته وامكاناته البدنية والعقلية .. فكان يعرف أن فيهم صاحب الرأى والمشورة ومن يستطيع قيادة الآخرين ، ومن لا يستطيع أن يكون أكثر من جندى بسيط ، إلى غير ذلك من القدرات . فاستطاع بذلك اختيار الرجل المناسب ووضعه فى المكان الملائم ، واستطاع رجاله جميعاً أن ينجزوا مهامهم بكل كفاءة ونجاح .

٤ ـ حسن معاملة رجاله ورعاية شئونهم :

قال عليه الصلاة والسلام : «**كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته**» . وكان مثالا أعلى فى رعاية شئون رجاله وحسن معاملتهم

وتكريمهم والاعتزاز بهم . وهل هناك أبلغ من معاملته لبلال الحبشى ولصهيب الرومى وسلمان الفارسى ، لقد كان لهؤلاء وهم عبيد منزلة يحسدهم عليها العرب من أهل مكة والمدينة ، وما كان يقبل أن توجه إلى أحد منهم اهانة تحط من قدرهم . فنى فتح مكة قال أبوسفيان «يا محمد جئت بأوباش الناس ـ من تعرف ومن لا نعرف ـ فقال أنتم أظلم وأفجر» . ان العدل والمساواة هما طابع الاسلام العام ، ودليل المدرسة الاسلامية فى معاملة الرجال . قال تعالى :

□ ﴿.. إن اكرمكم عند الله اتقاكم ...﴾

(الحجرات : ١٣)

والله تعالى يأمر بالعدل فى قوله عز وجل :

□ ﴿... وإذا قلتم فاعدلوا ولو كان ذا قربى ...﴾

(الانعام : ١٥٢)

□ ﴿إِنَّ ٱللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ ...﴾

(النحل : ٩٠)

إن العدل أساس الحياة ، والمساواة بين الناس فى الحقوق والواجبات هى البلسم الذى يمحو ويشفى أمراض القلوب ويقضى على الأحقاد والضغائن . ان الاسلام يأمر بالعدل والانصاف وينهى عن الظلم والبغى يقول تعالى :

□ ﴿إِنَّ ٱللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَآءِ ذِى الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَآءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْىِ ، يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾

(النحل : ٩٠)

□ ﴿... الا لعنة الله على الظالمين﴾

(هود : ١٨)

□ ﴿... وما للظالمين من نصير﴾

(الحج : ٧١)

□ ﴿.. ما للظالمين من حميم ولا شفيع يطاع﴾

(غافر : ١٨)

وكان النبي ﷺ يكثر من دعوته إلى العدل والانصاف ، ويحذر من الظلم وينهى عنه ، من ذلك قوله عليه الصلاة والسلام :

○ **«دعوة المظلوم مستجابة وان كان فاجرا ، ففجوره على نفسه»** .

(رواه أحمد)

○ **«من مشى مع ظالم ليعينه وهو يعلم أنه ظالم فقد خرج من الاسلام»** .

(الطبراني)

○ **«لعن الله من رأى مظلوماً فلم ينصره»** .

(الديلمى)

○ **«ان الناس اذا رأوا الظالم فلم يأخذوا على يديه أوشك أن يعمهم الله بعقاب منه»** .

(أبوداود)

○ عن أبي سعيد الخدرى رضى الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ :

«أحب الناس إلى الله يوم القيامة وأدناهم (أقربهم) منى مجلسا : امام عادل ، وأبغض الناس إلى الله تعالى وأبعدهم

مجلسا : امام جائر» .

(الترمذى)

وكان الرسول ﷺ يكره أن يميز نفسه أو يميزه أصحابه بشيء . فعند بناء المسجد فى المدينة حمل النبى عليه السلام الحجارة والجريد واللّبِن والتراب كأى فرد من المسلمين . وكان عليه الصلاة والسلام فى سفر وتهيأ أصحابه لاعداد الطعام وتقاسموا العمل فيما بينهم فقال عليه السلام : وعليّ جمع الحطب ، فقالوا : يا رسول الله انا نكفيك هذا ، فقال الرسول : «**قد علمت أنكم تكفوننى إياه ، ولكنى أكره أن اتميز عليكم ، وان الله يكره من عبده أن يراه متميزاً بين أصحابه**» . وفى غزوة الخندق ، حفر بيده وحمل الاحجار والاتربة على عاتقه .

ومن أمثلة رعايته لجنوده ، أنه كان أثناء سير الجيش يتقدم مرة ويتأخر عنه أخرى ، لينظر فى أمور جنوده فيساعد المتأخر ، ويردف الراجل (أى يركب الماشى خلف الراكب) ، ويعنى الضعيف ، ويدعو لرجاله بالقوة والنصر . وبذلك تقوى قلوبهم ، وتتعانق أرواحهم ، ويجدون من حسن معاملة القائد بلسماً لجراحهم ، وعوضاً عن وعثاء السفر ومشقة الطريق . وكان ﷺ يمرض الجرحى فى المعركة ، وكان يدعو ربه قائلاً :

«**اللهم من ولى من أمر أمتى شيئا فرفق بهم ، فارفق به**» .

(رواه مسلم)

ولا بد من التنويه بأن دعوة الاسلام إلى رعاية شئون الجند وحسن معاملتهم تكشف عن جانب من جوانب العظمة والسبق فى

هذا الدين الحنيف ، انه سبق بهذا المبدأ من مبادىء القيادة كل النظم الحديثة بقرون طويلة .

٥ ـ توضيح الأهداف للجنود ومداومة اعلامهم :

من المبادىء المعروفة أنه كلما زادت المعرفة ازدادت الفرصة للمبادأة وحسن التصرف . فالفرد الملم بنوع المهمة المدرك لأبعادها ونتائجها ، خير ألف مرة من ذلك الذى يساق إلى مهمة لا يعرف عنها شيئا . قال تعالى :

□ **﴿أفمن يمشي مكبّا على وجهه أهدى أمّن يمشى سوياً على صراط مستقيم﴾** . (الملك : ٢٢)

والقيادة الواعية هى التى تحرص على امداد الأفراد بالمعلومات واعلامهم بالموقف فى حينه ، فيتحركون تلقائيا وينطلقون نحو الهدف قبل أن تقودهم إليه . فالمجهول دائماً عقبة صعبة ليس من السهل تجاوزها أو تخطيها . وقد كان السابقون فى الاسلام يتسابقون إلى ميدان المعركة ، فيقترع الأب وابنه ايهما يخرج للمعركة ، ذلك لأنهم مدركون للموقف ويعلمون الأخطار المحدقة بهم .

ولقد كان القرآن الكريم فى آيات القتال مركزاً تركيزاً كبيرا على وضوح الهدف ، قال تعالى :

□ **﴿الَّذينَ ءامَنُوا يُقَاتِلُونَ فى سَبيلِ ٱللهِ ...﴾**

(النساء : ٧٦)

□ **﴿وَقَاتِلُوا فى سَبيلِ ٱللهِ ٱلَّذينَ يُقَاتِلُونَكُمْ ...﴾**

(البقرة : ١٩٠)

□ ﴿وجاهدوا فى الله حق جهاده ...﴾

(الحج : ٧٨)

□ ﴿فَلْيُقَاتِلْ فى سَبيلِ اَللهِ اَلَّذينَ يَشْرُونَ الْحَياةَ اَلدُّنْيَا بِالْآخِرَةِ ..﴾

(النساء : ٧٤)

ثم أوضح القرآن الكريم الجزاء ان عاشوا أو استشهدوا ، ان عاشوا فالسيادة فى الأرض والتمكين منها :

□ ﴿... ان الارض يرثها عبادى الصالحون﴾ .

(الأنبياء : ١٠٥)

□ ﴿وَعَدَ اَللهُ اَلَّذينَ ءامَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا اَلصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اَسْتَخْلَفَ اَلَّذينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دينَهُمُ اَلَّذى اَرْتَضىٰ لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ اَمْناً ، يَعْبُدُونَنى لَا يُشْرِكُونَ بِى شَيْئاً ..﴾

(النور : ٥٥)

اما ان نالوا شرف الشهادة ، فالحياة الدنيا فى سعادة غامرة والنعيم الأخروى فى صورة تتضاءل أمامها صور النعيم فى الدنيا بأسرها :

□ ﴿... وَمَنْ يُقَاتِلْ فى سَبيلِ اَللهِ فَيُقْتَلْ اَوْ يَغْلِبْ فَسَوْفَ نُؤْتيهِ اَجْراً عَظيماً﴾ .

(النساء : ٧٤)

□ ﴿... وَاَلَّذينَ قُتِلُوا فى سَبيلِ اَللهِ فَلَنْ يُضِلَّ اَعْمَالَهُمْ * سَيَهْديهِمْ وَيُصْلِحُ بَالَهُمْ * وَيُدْخِلُهُمُ الْجَنَّةَ عَرَّفَهَا لَهُمْ﴾

(محمد : ٤ ــ ٦)

كذلك كان الرسول القائد عليه الصلاة والسلام حريصاً كل الحرص على اعلام أصحابه وتزويدهم بكل المعلومات الضرورية ، كما كان يحرص على أخذ مشورتهم سواء فى التخطيط أو التنفيذ .

٦ ـ اتخاذ القرارات السليمة الحاسمة :

يرتكز القرار السليم إلى قدرة القائد وخبرته فى تقدير الموقف والخروج منه باستنتاجات سليمة منطقية تستند إلى معلومات واقعية وقدرة تحليلية . ولقد كان الرسول الكريم معنياً بالاستطلاع غاية العناية ، مستخدما فى ذلك شتى الوسائل المعروفة عسكريا من عملاء وراصدين ودوريات الاستطلاعودوريات القتال واستجواب الاسرى ، إلى غير ذلك من وسائل الحصول على المعلومات .

ولنأخذ مثلاً قرار الرسول القائد بقتال قريش فى «غزوة بدر»[١] . لقد خرج المسلمون أصلاً للقاء قافلة قريش فى طريق عودتها بالتجارة من الشام ، لكن قريشاً علمت بالأمر فخرجت بكل قوتها لقتال المسلمين بقوة تتفوق عليهم بنسبة ٣ : ١ فى العدد وتتفوق فى المعدات بدرجة لا تقارن . فكان أمام الرسول عليه السلام أن يقدر الموقف ليصل إلى قرار .. هل يقبل الدخول فى معركة مع قريش المتفوقة عليه عددا وعتادا أم ينسحب ؟ .

فرأى الرسول القائد أن المسلمين لو انسحبوا فسوف تعيرهم قريش بالتخاذل ، وسوف يطمع فيهم يهود المدينة ، هذا بالاضافة إلى الأثر السيء للانسحاب على الدعوة الاسلامية . ولم يشأ

---

(١) المرجع السابق ، ص ٨٤ ـ ٨٥ .

الرسول الكريم أن يبت فى الأمر حتى يستشير أصحابه فى هذا الموقف الخطير ، فوجد منهم استعدادا وحماسا للقتال رغم تفوق العدو . فقرر الرسول ﷺ دخول المعركة ، وكان النصر للمسلمين بفضل ايمانهم وصدق عزيمتهم .

وفى هذا المجال يضع لنا الرسول القائد مبدأ هاما فى اتخاذ القرارات .. السديدة ، ألا وهو الأخذ بالمشورة الصالحة ، وجعلها آية من آيات حسن القيادة تقترن بالابتكار وحسن التنظيم . فالقيادة الصالحة هى تلك التى تستفيد من خبرة الخبير ومن شجاعة الشجاع ، وهى التى تجند كل ما لديها من امكانات مادية وبشرية ومعنوية .

٧ ـ تحمل المسئولية وتنميتها فى المرءوسين :

لنتأمل ذلك المبدأ الذى قرره الرسول القائد فى قوله عليه السلام : «**كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته**» ، فهو هنا يضع الأساس الأول فى مهمة القائد ، وهو «المسئولية» . ولقد قدم لنا بنفسه المثل الأعلى فى هذا المضمار بتحمله مسئوليته الهائلة ، التى لم يشاركه فى تحملها أحد . فلقد كان أصحابه يعاونونه فى كل ما يقوم به ، لكنه كان يتحمل مسئولية كل شيء .

أنظر كيف تحمل مسئولية ثمان وعشرين غزوة ، وصراعات اقتصادية وسياسية واجتماعية على الصعيد المحلى والعالمى ، ومسئولية تنمية مجتمع جديد يتكون بكل ايجابياته وسلبياته ومشكلاته ومتناقضاته ، ومواجهته لقضايا الحياة اليومية من توفير الاحتياجات

إلى قضايا نشر الدعوة الاسلامية .

ولقد اقتدى بالرسول القائد فى تحمل المسئولية وتقديرها من أتى بعده من قادة المسلمين ، حتى لقد قال عمر بن الخطاب : « لو عثرت دابة بشط الفرات لخشيت أن أُسأل عنها يوم القيامة لماذا لم أمهد لها الطريق ؟» .

إن القيادة الناجحة هى التى تنمى فى المرءوسين مبدأ تحمل المسئولية ، من خلال تفويض السلطة/الصلاحية ، لاعدادهم ليكونوا قادة المستقبل .



خـاتمـة

لقد حاول الكاتب ـ من خلال سطور هذا الكتاب ، أن يناقش مفاهيم القيادة ونظرياتها ومبادئها فى اطار مفاهيم الاسلام وتعاليمه . ولقد استشهد بالآيات القرآنية والأحاديث النبوية الصحيحة المسندة إلى رواتها المشهورين فى الاسلام . ولقد أورد الكاتب العديد من الأمثلة والمواقف الاسلامية التى استشهد بها فى مناقشة أمور القيادة .

والقيادة ظاهرة اجتماعية ذات جذور عميقة تتصل بطبيعة الانسان وتراثه الثقافى ومشاركته لمن حوله فى المجتمع . ان طبيعة الحياة تجعل من حاجتنا إلى قادة أمرا لا بد منه ، فلا تكون جماعة الا ويجب أن يكون لها قائد .

ولقد قرر رسول الله ﷺ ، قائد جيش الاسلام الأول ، هذا المبدأ محدداً واضحاً ، حين ذكر ضرورة وجود قائد للجماعة حتى ولو كانت متناهية فى الصغر . فقال عليه الصلاة والسلام :

«إذا خرج ثلاثة فى سفر فليؤمروا أحدهم» .

ولقد كرمت المدرسة الاسلامية القائد خير تكريم ووضعته فى أسمى منزلة . فحق القائد فى الطاعة ثابت ومقرر فى أكثر من آية فى القرآن الكريم :

□ ﴿يَآءَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓا اَطِيعُوا ٱللَّهَ وَاَطِيعُوا ٱلرَّسُولَ وَأُولِى الْاَمْرِ مِنْكُمْ﴾ .

(النساء : ٥٩)

□ ﴿وَاَطِيعُوا ٱللَّهَ وَٱلرَّسُولَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ﴾ .

(آل عمران : ١٣٢)

□ ﴿مَنْ يُطِعِ ٱلرَّسُولَ فَقَدْ اَطَاعَ ٱللَّهَ ...﴾ .

(النساء : ٨٠)

والمغزى أن القرآن الكريم ـ الذى جمع فأوعى ـ يتحدى كل القوى التى ميزها الله بموهبة العقل والفكر والاختيار . ومن هنا نجد أن العلم الحديث ـ بقدر ما حقق من تقدم ـ فانه قاصر ، اذا ما قورن بما جاء به القرآن الكريم ، والأحاديث النبوية الشريفة . فلقد ضرب القادة المسلمون بدءا بمحمد الرسول القائد ﷺ ، إلى القادة المسلمين ، أروع الأمثلة فى القيادة السياسية والاجتماعية والادارية والعسكرية .

□ ﴿وَمَآ أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ اِلَّا قَلِيلاً﴾ .

(الاسراء : ٨٥)

(صدق الله العظيم)

المراجـــع

أولاً : المراجع العربية :

١ ـ أبوسن : أحمد إبراهيم ، **الادارة فى الاسلام** . القاهرة : مكتبة وهبة ، ١٩٨٤م .

٢ ـ بليق : عزالدين ، **منهاج الصالحين من أحاديث وسنة خاتم الأنبياء والمرسلين** . بيروت : دار الفتح ، ١٩٧٨م .

٣ ـ جلال : عبدالفتاح ، **من الأصول التربوية فى الاسلام** . سرس الليان : المركز الدولى للتعليم الوظيفى للكبار فى العالم العربى ، ١٩٧٧م .

١ ـ حوى : سعيد ، **دروس فى العمل الاسلامى** . حلب . دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٩٨١م .

٥ ـ شلتوت : محمود ، **الاسلام عقيدة وشريعة** (ط ٨) . القاهرة . دار الشروق ، ١٩٧٥م .

٦ ـ العقاد : عباس محمود ، **العبقريات الاسلامية** . «موسوعة عباس محمود العقاد الاسلامية» (مجلد ٢) . بيروت . دار الكتاب العربى ، ١٩٧١م .

٧ ـ على : محمد كرد ، **الاسلام والحضارة العربية** (جـ ٢) . القاهرة . لجنة التأليف والترجمة والنشر ، ١٩٦٨م .

٨ ـ مرسى : سيد عبدالحميد ، «**صفات المدير الناجح**» مجلة الاقتصاد والادارة (٣) ، مركز البحوث والتنمية ، جامعة الملك عبدالعزيز ، رجب ١٣٩٦ ، ص ٢٩ ـ ٤٠ .

٩ ــ مرسى : سيد عبدالحميد ، **العلوم السلوكية فى مجال الادارة والانتاج** . القاهرة : العالمية للنشر ، ١٩٧٨م .

١٠ ــ مرسى : سيد عبدالحميد ، **علم النفس والكفاية الانتاجية** . القاهرة مكتبة وهبة ، ١٩٨١م .

١١ ــ مرسى : سيد عبدالحميد ، ويوسف : محمد اسماعيل (ترجمة) : **السلوك الانسانى فى العمل** . القاهرة . دار نهضة مصر للطباعة والنشر ، ١٩٧٤م .

١٢ ــ مليكه : لويس كامل ، **سيكلوجية الجماعات والقيادة** (ط ٣) . القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٧٠م .

١٣ ــ نجاتى : محمد عثمان ، **القرآن وعلم النفس** . القاهرة . دار الشروق ١٩٨٢م .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

&° 1. Bavelas, A.; "Communication Patterns in Task-Oriented Groups", in Cartwright, D., and Zander, A. (eds); *Group Dynamcs: Research and Theory*. N.Y.: Row & Reterson, 1985.
2. Blake, R., and Mouton, J.; *The Managerial Grid.* Housten: Gulf Publishing, 1964.
3. Bradford, L., Gibb, J., and Benne, K. (eds.); *T-Goup: Theory and Laboratory Method.* N.Y.: Wiley, 1964.
4. Carter, L.; "Military Leadership." *Military Rev.,* 1952, 32, 14-18.
5. Carter, L., et. al.; "The Behavior of Leaders and Other Group Members", in Cartwright, D., and Zander, A; *Op. Cit.,* Ch. 37.
6. Cattel, R., and Stice, G.; *The Psychodynamics of Small Groups.* Urbana: Lab. of Personality Assessment & Group Behavior, 1953.
7. Cribbin, J.; *Leadership Strategies for Organizational Effectiveness.* N.Y.: AMACOM, 1981.
8. Fromm, E.; *Escape from Freedom.* N.Y.: Rinehart, 1941.
9. Gibb, C.; "The Principles and Traits of Leadership." *J. Abn. & Soc. Psychol.,* 1947, 42, 267-84.
10. Gibb, C.; "Leadership", in Lindzey, G. (ed.); *Handbook of Social Psychology. Cambridge: Mass.: Addison-Wesley, 1954, Ch. 24.*

11. *Halpin, A., and Winer, B.,; The Leadership Behavior of the Airplane Commander.* Columbus, Ohio: State Univ. Research Foundation, 1952.
12. Hampton, D.; *Contemporary Management* (2nd ed.). N.Y.: McGraw-HIll, 1981.
13. Hemphill, T.; *Leader Behavior Description.* Columbus, Ohio State Univ. Personnel Research Board, 1950.
14. Hollingworth, L.; *Children Above 180 I.Q.* N.Y.: World Book, 1942.
15. Kahn, R., and Katz, D.; "Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale", in Cartwright, D., and Zander, A. (eds.); *Op. Cit.,* Ch. 41.
16. Karmel, B.; "Leadership: A Challenge to Traditional Research Methods and Assumptions." *Academy of Management Rev.,* July 1978, p. 475.
17. Katz, D., and Kahn, R.; *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.). N.Y.: Wiley, 1978.
18. Keontz, H., et. al.; *Management* (7th ed.). London: McGraw-Hill, 1980.
19. Krech, D., and Krutchfield, R.; *Theory and Problems of Social Psychology. N.Y.: McGraw-HIll, 1948.*
20. *Newcomb, T., and Hartley, E. (eds.); Readings in Social Psychology.* N.Y.: Holt, 1947.
21. Pelz, D.; "Leadership Witin a Hierarchial Group." *J. Soc. Issues,;* 951, 7, 49-55.
22. Preston, H.; *The Development of a Procedure for Evaluating Officers in the Air Force.* Pitsburg: Amer. Inst. for Research, 1948.
23. Sanford, F.; "Research on Military Leadership", in Flanagan, J. (ed.); *Psychology in the World Emergency.* Pittsburg:Univ. of Pittsburg Press, 1952.
24. Stogdill, R.; "Rersonal Factors Associated with Leadership." *J. of Psychol.,* 25, 1948, 35-71.
25. Stogdill, R.;*Handbook of Leadership. N.Y.: Free Presw, 1974.*
26. *Stouffer, S., et. al.; The American Soldier* (Vol. 1). Princeton Univ. Press, 1949.
27. Thorndike, E.; *Human Nature and Social Order.* N.Y.: McMillan, 1940.
28. Tannenbaum, R., al.; Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach. N.Y.; McGraw - Hill, 1961 .

(الفهرست)

الفصل الثالث : القيادة الادارية فى الاسلام :

الفصل الرابع : اختيار القادة واعدادهم :

الفصل الخامس : القيادة الحربية :

صدر من هذه السلسلة

الكتاب	المؤلف
١ ـ تأملات فى سورة الفاتحة	[الدكتور حسن باجودة]
٢ ـ الجهاد فى الإسلام مراتبه ومطالبه	[الأستاذ أحمد محمد جمال]
٣ ـ الرسول ﷺ فى كتابات المستشرقين	[الأستاذ نذير حمدان]
١٤ـ الإسلام الفاتح	[الدكتور حسين مؤنس]
٥ ـ وسائل مقاومة الغزو الفكرى	[الدكتور حسان محمد حسان]
٦ ـ السيرة النبوية فى القرآن الكريم	[الدكتور عبد الصبور مرزوق]
٧ ـ التخطيط للدعوة الإسلامية	[الدكتور على محمد جريشة]
٨ ـ صناعة الكتابة وتطورها فى العصور الإسلامية	[الدكتور أحمد السيد دراج]
٩ ـ النوعية الشاملة فى الحج	[الأستاذ عبد الله بوقس]
١٠ ـ الفقه الإسلامى آفاقه وتطوره	[الدكتور عباس حسن محمد]
١١ ـ لمحات نفسية فى القرآن الكريم	[د. عبدالحميد محمد الهاشمى]
١٢ ـ السنة فى مواجهة الأباطيل	[الأستاذ محمد طاهر حكيم]
١٣ ـ مولود على الفطرة	[الأستاذ حسين أحمد حسون]
١٤ ـ دور المسجد فى الإسلام	[الأستاذ على محمد مختار]
١٥ ـ تاريخ القرآن الكريم	[الدكتور محمد سالم محيسن]
١٦ ـ البيئة الإدارية فى الجاهلية وصدر الإسلام	[الأستاذ محمد محمود فرغلى]
١٧ ـ حقوق المرأة فى الإسلام	[الدكتور محمد الصادق عفيفى]
١٨ ـ القرآن الكريم كتاب أُحكمت آياته[١]	[الأستاذ أحمد محمد جمال]
١٩ ـ القراءات أحكامها ومصادرها	[الدكتور شعبان محمد اسماعيل]
٢٠ ـ المعاملات فى الشريعة الإسلامية	[الدكتور عبد الستار السعيد]
٢١ ـ الزكاة فلسفتها وأحكامها	[الدكتور على محمد العمارى]
٢٢ ـ حقيقة الإنسان بين القرآن وتصور العلوم	[الدكتور أبو اليزيد العجمى]
٢٣ ـ الأقليات المسلمة فى آسيا وأستراليا	[الأستاذ سيد عبد المجيد بكر]
٢٤ ـ الاستشراق والمستشرقون وجهة نظر	[الدكتور عدنان محمد وزان]
٢٥ ـ الإسلام والحركات الهدامة	[معالى عبد الحميد حموده]

الكتاب	المؤلف
٢٦ ـ تربية النشء فى ظل الإسلام	[الدكتور محمد محمود عمارة]
٢٧ ـ مفهوم ومنهج الاقتصاد الإسلامى	[الدكتور محمد شوقى الفنجرى]
٢٨ ـ وحى الله	[الدكتور حسن ضياء الدين عتر]
٢٩ ـ حقوق الإنسان وواجباته فى القرآن	[حسن أحمد عبدالرحمن عابدين]
٣٠ ـ المنهج الإسلامى فى تعليم العلوم الطبيعية	[الأستاذ محمد عمر القصار]
٣١ ـ القرآن كتاب أحكمت آياته [٢]	[الأستاذ أحمد محمد جمال]
٣٢ ـ الدعوة فى الإسلام عقيدة ومنهج	[الدكتور السيد رزق الطويل]
٣٣ ـ الاعلام فى المجتمع الإسلامى	[الأستاذ حامد عبد الواحد]
٣٤ ـ الإلتزام الدينى منهج وسط	[عبدالرحمن حسن حبنكة الميدانى]
٣٥ ـ التربية النفسية فى المنهج الإسلامى	[الدكتور حسن الشرقاوى]
٣٦ ـ الإسلام والعلاقات الدولية	[الدكتور محمد الصادق عفيفى]
٣٧ ـ العسكرية الإسلامية ونهضتنا الحضارية	[اللواء الركن محمد جمال الدين محفوظ]
٣٨ ـ معانى الأخوة فى الإسلام ومقاصدها	[الدكتور محمود محمد بابللى]
٣٩ ـ النهج الحديث فى مختصر علوم الحديث	[الدكتور على محمد نصر]
٤٠ ـ من التراث الاقتصادى للمسلمين	[الدكتور محمد رفعت العوضى]
٤١ ـ المفاهيم الاقتصادية فى الإسلام	[د. عبدالعليم عبدالرحمن خضر]
٤٢ ـ الأقليات المسلمة فى أفرقيا	[الأستاذ سيد عبد المجيد بكر]
٤٣ ـ الأقليات المسلمة فى أوروبا	[الأستاذ سيد عبد المجيد بكر]
٤٤ ـ الأقليات المسلمة فى الأمريكتين	[الأستاذ سيد عبد المجيد بكر]
٤٥ ـ الطريق إلى النصر	[الأستاذ محمد عبد الله فودة]
٤٦ ـ الإسلام دعوة حق	[الدكتور السيد رزق الطويل]
٤٧ ـ الأسلام والنظر فى آيات الله الكونية	[الدكتور محمد عبدالله الشرقاوى]
٤٨ ـ دحض مفتريات	[د. البدراوى عبدالوهاب زهران]
٤٩ ـ المجاهدون فى فطانى	[الأستاذ محمد ضياء شهاب]
٥٠ ـ معجزة خلق الإنسان	[د. عبد الرحمن عثمان]

طبـع بمطـابع رابطـة العـالم الاسـلامي - مـكة المكـرمـة